



**PENGARUH PENGENDALIAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI KP-RI KABUPATEN BONDOWOSO**

SKRIPSI

Oleh:

**Yoga Agus Setiadi
NIM 090810301269**

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**PENGARUH PENGENDALIAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI KP-RI KABUPATEN BONDOWOSO**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh
YOGA AGUS SETIADI
NIM.090810301269

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSEMBAHAN

Puji syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsiku ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terima kasihku kepada hati kupersembahkan karya ini kepada:

1. Kedua orang tuaku, Ayahanda Mulyadi dan Ibunda Suwartiningsih tercinta, terima kasih atas curahan kasih sayang, motivasi, untaian doa, dan pengorbanannya dalam mewujudkan cita-citaku;
2. Adikku Yunita Cristiadi Tauladani, sepupu, nenek dan kakek serta keluarga besar ayah dan ibuku, terima kasih atas motivasi dan doa untukku selama ini;
3. Bapak dan Ibu Dosen, khususnya Ibu Andriana, SE, M.Sc. dan Bapak Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak. yang telah membimbing dan membagi ilmu serta pengalaman dalam menyelesaikan tugas akhir ini;
4. Bapak dan Ibu Guruku sejak TK sampai dengan SMA yang telah mencurahkan ilmu, bimbingan, dan kasih sayangnnya dengan tulus ikhlas;
5. Saudara-saudara seperguruanku dan semua anak akuntansi angkatan 2009 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih untuk dukungan, semangat dan keceriaan yang selama ini kalian berikan. Semoga kita semua sukses di jalan kita masing-masing;
6. Almamaterku tercinta Universitas Jember, khususnya Fakultas Ekonomi yang telah memberikan banyak pengetahuan, pengalaman, dan sebuah makna kehidupan;
7. Bapak Akhmat Suryanto, Ibu Rina Kusumawati, dan Adikku Oktorica Cindra Suryanti, yang selalu memberi semangat, dukungan dan doa untukku selama ini;

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿١﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾
وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ﴿٨﴾

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(terjemahan QS Al-Insyirah ayat 6-8)

“Bersikaplah kukuh seperti batu karang yang tidak putus-putusnya dipukul ombak. Ia tidak saja tetap berdiri kukuh, bahkan ia menenteramkan amarah ombak dan gelombang itu.” **(Marcus Aurelius)**

Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah.

(Thomas Alva Edison)

Akuntansi itu akarnya memang pahit, tapi manis buahnya.

(Djoko Wintoro)



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS EKONOMI**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yoga Agus Setiadi

NIM : 090810301269

Jurusan : S1 Akuntansi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI) Kabupaten Bondowoso adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Mei 2015

Yang menyatakan,

Yoga Agus Setiadi

NIM 090810301269

SKRIPSI

**Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial
Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening
Di KP-RI Kabupaten Bondowoso**

Oleh

Yoga Agus Setiadi

NIM 090810301269

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Andriana, SE, M.Sc

Dosen Pembimbing II : Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi :Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Di KP-RI Kabupaten Bondowoso

Nama Mahasiswa : Yoga Agus Setiadi

NIM : 090810301269

Jurusan : S-1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan: 30 November 2013

Pembimbing 1

Pembimbing 2

Andriana, SE, M.Sc
19820929201012 2 002

Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak
19820723200501 1 002

Ketua Program Studi, S1 Akuntansi

Dr. Mohammad Miqdad, SE. MM. Ak

NIP. 197107271995121001

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH PENGENDALIAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI KP-RI KABUPATEN BONDOWOSO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Yoga Agus Setiadi
NIM : 090810301269
Jurusan : S1 Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

31-08-2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak (.....)
NIP. 19710727 199512 1 001
Sekretaris : Dr. Ahmad Roziq, SE, M.M., Ak (.....)
NIP. 19700428 1997021 001
Anggota : Septarina Prita DS S.E., M.SA, Ak. (.....)
NIP. 19820912 200604 002

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

4 x 6

Dr. Moehammad Fathorrozi, M.Si.
NIP. 19630614 1990021001

Yoga Agus Setiadi

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening pada KP-RI Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dan jenis data adalah data subyek. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner. Populasinya adalah 31 KP-RI di Kabupaten Bondowoso. Peneliti menggunakan teknik *Purposive Sampling*, dan yang menjadi sampelnya adalah seluruh ketua KP-RI Kabupaten Bondowoso yang telah menjabat lebih dari 1 tahun. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hasil pengujian *path analysis* menunjukkan dukungan empiris terhadap model mediasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh positif langsung terhadap kinerja manajerial dengan presentase sebesar 19%. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan dari penelitian Kiftinnita (2013) yang mengatakan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi, dan Susanto (2006) yang mengatakan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Hasil analisis rekapitulasi jawaban responden, untuk Pengendalian anggaran 1-30 pertanyaan. Untuk Motivasi 1-15 pertanyaan. Untuk Kinerja manajerial 1-9 pertanyaan. Namun, kesimpulan secara keseluruhan mengenai pengendalian anggaran, Motivasi, dan Kinerja manajerial sudah cukup baik diterapkan dalam KP-RI.

Kata kunci: *Pengendalian anggaran, Kinerja manajerial, Motivasi, KP-RI*

Yoga Agus Setiadi

Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Jember

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of budgetary control on the performance of the managerial with motivation as an intervening variable in the KP-RI Bondowoso regency. This research is quantitative, and type of data is the data of subject. The data used are primary and secondary data. Techniques of collecting data by distributing questionnaires. Its population is 31 KP-RI in Bondowoso regency. Researches use technic purposive sampling, and the sample is a whole head of KP-RI Bondowoso who has served more than 1 year. Results of this research shows that the results of test path analysis showed empirical support for the mediation models. The results also show that the budgetary control direct positive effect on the performance of the organization with a percentage of 19%. Results of this research also reinforces the findings of the research Kiftinnita (2013) which says that the budgetary control positive effect on motivation, and Susanto (2006) which says that the budgetary control effect on performance. Results of analysis of respondents' answers recapitulation, budgetary control is 1-30 questions. For motivation is 1-15 questions. For performance of the managerial is 1-9 questions. However, the overall conclusion regarding budgetary control, motivation, and performance of the organization is good enough applied in the KP-RI.

Keywords : *Budgetary Control, Performance of the Manajerial, motivation, KP-RI*

PRAKATA

Assalamu'alaikum wr. wb.,

Alhamdulillahirobil'alamin, segala syukur kehadirat ALLAH SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di KP-RI Kabupaten Bondowoso”** Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah S.W.T., yang memberikan kasih dan sayang kepada kita semua.
2. Bapak Drs. Moh Hasan, M.Sc, Phd selaku Rektor Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Mohammad Fathorrozi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Bapak Dr. Ahmad Roziq, SE, MM., Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Ibu Andriana, SE, M.Sc selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak Drs. Sudarno M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
9. Seluruh Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
10. Kepala PKP-RI Kabupaten Bondowoso yaitu bapak Drs. H. Yanto Edy Antono, M.Pd. yang telah memberikan bantuan selama proses penelitian ini

berlangsung.

11. Seluruh Ketua KP-RI yang terdaftar dalam PKP-RI Kabupaten Bondowoso yang telah bersedia menjadi subjek dalam penelitian ini.
12. Sahabat-sahabat terbaikku “Genk Ready” (Hady, Arif, Fahmi, Catur dll) yang selalu memberi dukungan dan doa selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan senang hati dan tangan terbuka penulis menerima saran dan kritik yang berguna untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 25 Mei 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	vii
HALAMAN PENGESAHAN	viii
ABSTRAK	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Umum tentang Kinerja Manajerial	6
2.2 Tinjauan Umum tentang Pengendalian Anggaran	7
2.2.1 Pengendalian Manajemen	7
2.2.1.1 Anggaran.....	8
2.2.1.2 Tujuan Penyusunan Anggaran.....	9
2.2.1.3 Manfaat Anggaran	10
2.2.1.4 Fungsi Anggaran.....	11
2.2.2 Sistem Pengendalian Anggaran.....	13
2.2.2.1 Penyusunan Program	13

2.2.2.2	Penyusunan Anggaran	14
2.2.2.3	Pengukuran	15
2.2.2.4	Pelaporan dan Analisis	16
2.2.2.5	Kejelasan Tujuan Anggaran	17
2.2.2.6	Tingkat Kesulitan Anggaran	17
2.3	Tinjauan Umum tentang Motivasi.....	18
2.3.1	Pengertian Motivasi.....	18
2.3.2	Teori Motivasi	18
2.3.3	Bentuk Motivasi	19
2.4	Tinjauan Umum tentang Koperasi.....	20
2.4.1	Koperasi Sebagai Badan Usaha.....	20
2.4.2	Ciri-ciri Koperasi.....	20
2.4.3	Prinsip-prinsip Koperasi.....	21
2.5	Penelitian Terdahulu.....	23
2.6	Kerangka Pemikiran Teoritis	24
2.7	Pengembangan Hipotesis	25
2.7.1	Hubungan Antara Pengendalian Anggaran dengan Motivasi.....	25
2.7.2	Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja manajerial	26
2.7.3	Hubungan Antara Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	27
BAB 3.	METODE PENELITIAN.....	29
3.1	Jenis Penelitian	29
3.2	Jenis dan Sumber Data	29
3.3	Populasi dan Sampel	29
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya	30
3.4.1	Variabel independen atau variabel bebas (X)	30
3.4.2	Variabel dependen atau variabel terikat (Y)	31
3.4.3	Variabel intervening (Z).....	31
3.5	Teknik Analisis Data Dan Pengolahan Data	32
3.5.1	Statistik Deskriptif	32

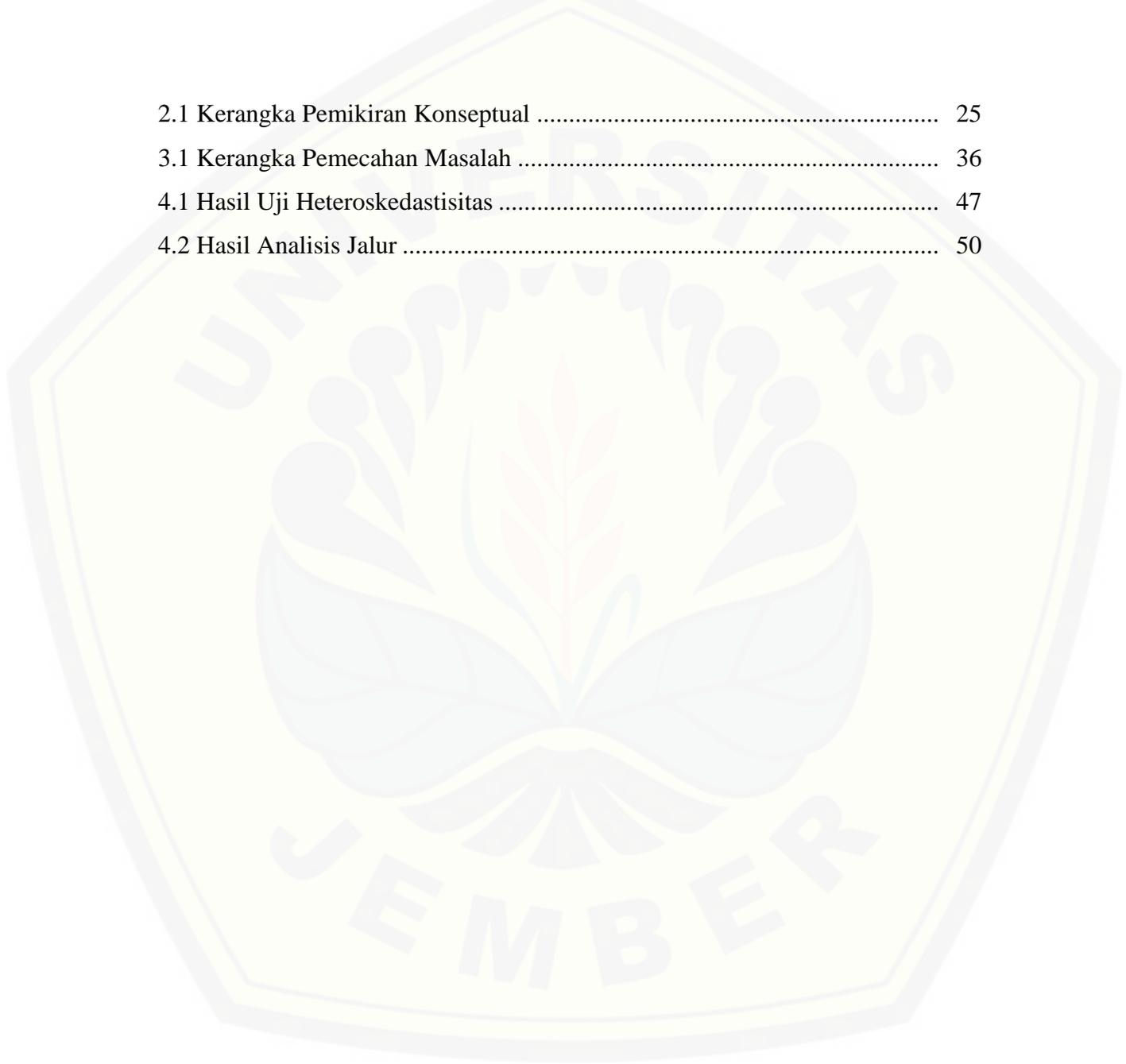
3.5.2 Uji Kualitas Data.....	32
3.6 Uji Asumsi Klasik.....	33
3.6.1 Uji Normalitas Data	33
3.6.2 Uji Multikolinieritas.....	33
3.6.3 Uji Heterokedastisitas	34
3.7 Uji Hipotesis.....	34
3.7.1 Analisis Jalur.....	35
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	36
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	37
4.2 Analisis Data	40
4.2.1 Statistik Deskriptif	40
4.2.2 Uji Validitas	43
4.2.3 Uji Realibilitas	45
4.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	45
4.2.5 Uji Hipotesis	47
4.2.6 Pegujian Mediasi.....	49
4.2.7 Perhitungan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	49
4.3 Pembahasan	51
4.3.1 Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Motivasi	51
4.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja manajerial.....	52
4.3.3 Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.....	52
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....	54
5.1 KESIMPULAN	54
5.2 KETERBATASAN	54
5.3 SARAN.....	55
DAFTAR PUSTAKA	57

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu.....	23
4.1 Susunan Pengurus PKP-RI Kabupaten Bondowoso	37
4.2 Susunan Pengawas PKP-RI	37
4.3 Daftar KP-RI Kabupaten Bondowoso.....	39
4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	40
4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	41
4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	41
4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	43
4.8 Hasil Uji Reliabilitas	45
4.9 Hasil Uji Normalitas	46
4.10 <i>Collinearity Statistic</i>	46
4.11 Nilai Koefisien Jalur	48

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Pemikiran Konseptual	25
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	36
4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	47
4.2 Hasil Analisis Jalur	50



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Kuesioner Penelitian.....	59
Lampiran 2. Daftar Responden Penelitian	66
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	66
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas	79
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas	87
Lampiran 6. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	91
Lampiran 7. Hasil Analisa Jalur	92
Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas	100

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang terjadi saat ini dan masa yang akan datang, kompetisi yang terjadi sudah bersifat global dan adanya perubahan-perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi melakukan langkah restrukturisasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari tradisional menjadi modern. Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional, hal ini tentu saja berlaku bagi badan-badan usaha koperasi yang banyak digeluti oleh usaha ekonomi di Indonesia (Dewi, 2011). Dimana koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan (Arman, 2009: 15).

Persiapan ini terutama pada masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan saat ini agar suatu organisasi dapat berhasil. Salah satu upaya yang perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja manajerial agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien, terarah dan terencana adalah menyiapkan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Karena terwujudnya prestasi kerja yang baik dalam suatu organisasi tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai aktivitas yang dimiliki dalam rangka memperoleh target organisasi (Nafarin dalam Susanto, 2006).

Dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, salah satu elemen penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan adalah pengendalian manajemen yang baik. Pengendalian manajemen ini meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan efisien (Anthony, dalam Susanto,

2006). Agar dapat mencapai tujuan organisasi, para pegawai perlu distimulasi dan diarahkan untuk melaksanakan apa saja yang diinginkan oleh pemimpin dan melakukan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan.

Salah satu elemen penting dalam pengendalian manajemen adalah adanya pengendalian anggaran yang baik. Menurut Damanhuri (dalam Susanto, 2006) adanya pengendalian anggaran sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Menurutnya, dalam suatu anggaran terdapat standar atau target kinerja yang harus dicapai oleh suatu unit kerja. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian agar unit kerja dapat melakukan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. Suatu organisasi menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan sebelumnya. Di dalam menyusun anggaran ditentukan oleh tujuan dari masing-masing unit kerja. Hasil sesungguhnya yang dicapai akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran untuk menentukan, meneliti dan analisa selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan koreksi yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.

Anggaran merupakan rencana manajerial yang dinyatakan dalam bentuk keuangan. Anggaran merupakan rencana pencapaian profit secara keseluruhan dalam jangka pendek yang akan menerjemahkan sasaran dan tujuan perusahaan ke dalam langkah-langkah kegiatan (Siegel dan Marconi dalam Ferrina, 2013). Anggaran juga diperlukan perusahaan sebagai rencana yang merupakan pedoman kerja di waktu yang akan datang sehingga jalannya perusahaan terarah menuju sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Rencana tersebut juga merupakan alat pengendalian dari seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan sehingga masing-masing kegiatan akan saling mendukung dan tidak bertindihan satu sama lain (Triono dalam Ferrina, 2013). Selain itu, anggaran bukan saja digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga pemakaian anggaran dapat mendukung dipakainya standar sebagai alat pengukur suatu prestasi, bagian atau organisasi di dalam organisasi perusahaan (Supriyono, dalam Susanto 2006).

Penilaian kinerja ini sangat penting karena merupakan indikator bagi keberhasilan organisasi yang ditentukan dan tercermin dari keberhasilan

pemimpin dan kesesuaiannya dengan apa yang sudah direncanakan. Tingginya prestasi kerja dalam perusahaan atau organisasi salah satunya dipengaruhi oleh faktor motivasi untuk bekerja dengan baik. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila menginginkan setiap pegawainya dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian tujuan, karena dengan motivasi seorang pegawai akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pemotivasian ini banyak macamnya seperti pemberian penghargaan, kompensasi yang layak, adil dan sebagainya tergantung pada kebijaksanaan dari organisasi itu sendiri.

Firman David Susanto (2006) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Prestasi Kerja”. Penelitian ini tersusun atas 3 variabel yaitu: partisipasi, evaluasi, dan karakteristik anggaran. Sedangkan variabel dependen yang dianalisis adalah prestasi kerja (Y). Hasil dari penelitian ini adalah variabel partisipasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, kedua proses evaluasi tidak memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja, dan karakteristik anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

Ari Gunawan (2011) meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Struktur Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial”. Hasil dari penelitian ini adalah semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penggunaan pengendalian anggaran sebagai variabel independen, dimana pengendalian anggaran tersebut memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan partisipasi anggaran yang dipakai penelitian sebelumnya.

Obyek dari penelitian ini adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI) Kabupaten Bondowoso. Koperasi ini beranggotakan para pegawai negeri. Sebelum KP-RI, koperasi ini bernama Koperasi Pegawai Negeri (KPN). KP-RI bertujuan meningkatkan kesejahteraan para pegawai negeri (anggota). KP-RI dapat didirikan di lingkup departemen atau instansi.

Menurut pernyataan dari kepala PKP-RI yaitu bapak Drs. H. Yanto Edy Antono, M.Pd. dan berdasarkan data yang di dapat selama melakukan observasi diperoleh fakta bahwa organisasi ini memiliki permasalahan tentang terbatasnya

sumber modal yang dimilikinya dan kurang berkembangnya koperasi tersebut. Dengan adanya masalah tersebut penelitian ini ingin menguji apakah pengendalian anggaran dan motivasi yang diterapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial. KP-RI ini dituntut untuk memanfaatkan dan meningkatkan sumber daya manusianya dalam meningkatkan setiap tujuan organisasi dan mempertahankan eksistensinya sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengambil judul, **“Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di KP-RI Kabupaten Bondowoso”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Apakah pengendalian anggaran berpengaruh terhadap motivasi?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah pengendalian anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk menguji dan mendapatkan bukti empiris apakah pengendalian anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji dan mendapatkan bukti empiris apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji dan mendapatkan bukti empiris apakah pengendalian anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi KP-RI Kabupaten Bondowoso

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat dalam pertimbangan pengambilan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial agar lebih efektif dan efisien.

2. Bagi akademisi

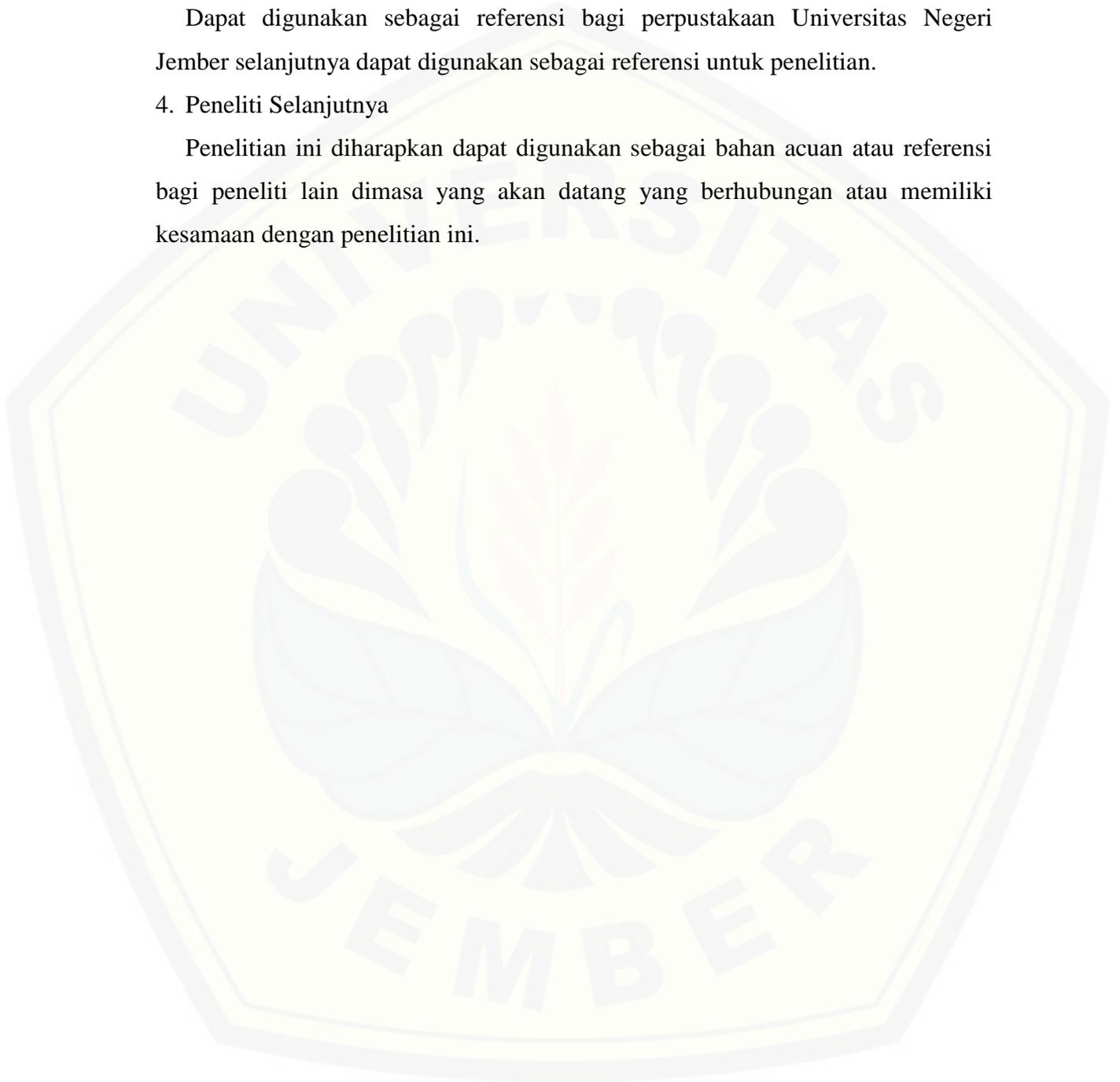
Memberi pengetahuan tambahan dan pengalaman langsung di lapangan untuk berinteraksi secara langsung dengan obyek penelitian.

3. Universitas Jember

Dapat digunakan sebagai referensi bagi perpustakaan Universitas Negeri Jember selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian.

4. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan atau referensi bagi peneliti lain dimasa yang akan datang yang berhubungan atau memiliki kesamaan dengan penelitian ini.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Umum Tentang Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktu dan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik (Govindarajan dan Gupta dalam Hadi, 2012).

Menurut Mahoney dkk dalam Hadi, 2012) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain:

1. Perencanaan: menentukan tujuan, kebijakan, langkah-langkah aksi seperti penjadwalan kerja, anggaran dan pemrograman.
2. Investigasi: mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk rekaman, laporan, dan data-data (mengukur hasil output, menyimpan hasil dan melakukan analisis).
3. Koordinasi: pertukaran informasi dengan orang-orang di departemen lain termasuk orang-orang yang dibawahinya dalam rangka menghubungkan dan menyesuaikan prosedur, kebijakan dan program.
4. Evaluasi: pengerahan dan pemeriksaan proposal maupun laporan hasil penyelidikan (pemeriksaan karyawan dilihat dalam penggunaan anggaran dan inspeksi produk).
5. Supervisi: mengarahkan, memimpin dan mengembangkan orang-orang yang bekerja di bawah departemen tersebut.
6. Pemilikan staf: mempertahankan kekuatan pekerjaan di bidang yang menjadi tanggung jawab departemen (menyeleksi dan mempromosikan orang-orang di bawah departemen tersebut).
7. Negoisasi: membeli, menjual maupun mengadakan kontrak untuk barang-barang maupun layanan jasa (mengadakan kontrak dengan supplier, mengadakan penawaran kolektif).

8. Perwakilan: mengukur keterkaitan-keterkaitan organisasi melalui pidato, konsultasi, maupun kontak individu atau kelompok diluar organisasi.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atau perilaku manajer dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Tujuan pokok penilaian kinerja manajerial adalah untuk memotivasi bawahan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi dalam Sakinah, 2013).

2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Barton dalam Rosaria (2013), antara lain:

1. Faktor pribadi
2. Faktor kepemimpinan
3. Faktor kelompok
4. Faktor situasional

2.2 Tinjauan Umum Tentang Pengendalian Anggaran

2.2.1 Pengendalian Manajemen

Setiap organisasi baik organisasi publik maupun swasta memiliki tujuan yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan strategi yang dijabarkan dalam bentuk program-program atau aktivitas. Organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut.

- a. Perencanaan
- b. Koordinasi
- c. Komunikasi
- d. Pengambilan keputusan
- e. Memotivasi
- f. Pengendalian

g. Penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002: 45).

Yang termasuk di dalam pengendalian manajemen sektor publik:

- a. Rencana adalah suatu pedoman untuk mengarahkan agar kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau operasi yang dilakukan.
- b. Perencanaan menentukan arah pelaksanaan dan hasil yang diinginkan. Pengendalian manajemen mengarahkan pelaksanaan dan hasil agar tetap berjalan sesuai dengan rencana.
- c. Pemimpin suatu organisasi tidak dapat melakukan perencanaan secara efektif tanpa memiliki informasi dari periode lalu dan sekarang (Mardiasmo, 2002: 34). Informasi yang diperlukan sebagai alat perencanaan dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu:
 - 1) informasi sifatnya rutin ataukah *ad hoc*.
 - 2) informasi kuantitatif ataukah kualitatif.
 - 3) informasi disampaikan melalui saluran formal ataukah informal.
- d. Pemimpin tidak dapat mengendalikan organisasinya secara efektif kecuali jika terdapat perencanaan yang mengarahkan perusahaan pada tujuan-tujuan yang harus dicapai.

2.2.1.1 Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat untuk perencanaan dan pengawasan operasi keuntungan dalam suatu organisasi laba dimana tingkat formalitas suatu budget tergantung besar kecilnya organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2006 : 335) menyebutkan bahwa komponen utama dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam suatu proses penyusunan dan penggunaannya, anggaran berfungsi sebagai alat koordinasi antar bagian yang mendorong adanya komunikasi dan kesatuan dari berbagai tindakan. Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan (Nafarin, dalam Susanto, 2006).

Menurut Mardiasmo (2002:61) pengertian anggaran yaitu "Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial".

Menurut Freeman (dalam Noerdiawan, 2007 : 48), pengertian anggaran yaitu "Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas."

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana rinci dan tertulis yang dinyatakan dalam bentuk keuangan dari suatu kebijakan perusahaan yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Dalam penyusunan anggaran, suatu perusahaan harus memiliki pertimbangan-pertimbangan tertentu agar penyusunan anggaran tersebut dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dari awal dapat terlaksana dengan baik. Menurut Nafarin (dalam Susanto, 2006), dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan
2. data-data waktu lalu
3. kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing
5. kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah
6. penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Anggaran dapat dikatakan baik apabila target yang telah ditetapkan dalam anggaran masih mungkin tercapai atau bahkan dapat tercapai. Implikasinya adalah para pelaksana akan termotivasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja.

2.2.1.2 Tujuan Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota. Dampak tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi

para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Menurut Anthony (dalam Susanto, 2006) penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan utama:

- 1) untuk menyesuaikan rencana strategis.
- 2) untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- 3) untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
- 4) untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penyusunan anggaran dapat menimbulkan komunikasi dua arah dari jajaran direksi dan karyawan sehingga nanti akan timbul komitmen yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan sehingga dari hasil evaluasi tersebut dapat diketahui bagaimana prestasi kerja para karyawan. Selain itu penyusunan anggaran juga memiliki tujuan lain. Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memiliki sumber dan penggunaan dana.
2. untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan (Nafarin dalam Susanto, 2006).

2.2.1.3 Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun oleh jajaran manajemen perusahaan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang perusahaan.

Menurut Anthony (dalam Susanto, 2006) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- 1) segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 3) dapat memotivasi pegawai.
- 4) menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
- 5) menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) sumber daya dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) alat pendidikan bagi para manajer.

Anggaran memiliki banyak manfaat bagi perusahaan. Dengan adanya anggaran maka semua kegiatan perusahaan dapat terarah dengan baik sehingga dapat tercapai tujuan bersama. Selain itu dengan adanya anggaran maka para karyawan akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih giat karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan perusahaan.

2.2.1.4 Fungsi Anggaran

Menurut Noerdiawan (2007:20) anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1) Sebagai Alat Perencanaan

Merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Digunakan untuk:

- a) merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
- b) merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaan.
- c) mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun.
- d) menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

2) Sebagai Alat Pengendalian

Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan

kepada publik. Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan prioritas.

Pengendalian anggaran dapat dilakukan dengan 4 cara, yaitu:

- a) membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
- b) menghitung selisih anggaran.
- c) menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu *varians*.
- d) merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

3) Sebagai Alat Kebijakan Fiskal

Anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi, sehingga dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, untuk itu dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.

4) Sebagai Alat Politik

Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5) Sebagai Alat Koordinasi Dan Komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja, atau departemen yang merupakan sub organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

6) Sebagai Alat Penilaian Kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7) Sebagai Alat Motivasi

Anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat menantang tetapi masih mungkin untuk dicapai.

2.2.2 Sistem Pengendalian Anggaran

Menurut pengertian dalam *Oxford English Dictionary* (dalam Susanto, 2006), sistem didefinisikan secara sederhana sebagai “*sekumpulan atau rangkaian dari sejumlah hal yang saling berhubungan, atau saling tergantung, sehingga terbentuk suatu kesatuan yang kompleks, suatu keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang telah tersusun dengan teratur menurut skema dan rencana tertentu*”.

Sistem pengendalian anggaran merupakan proses pengendalian manajemen serta merupakan upaya pengendalian operasional yang lebih diarahkan pada usaha untuk meminimumkan biaya operasi. Usaha penekanan biaya dilakukan dengan cara memotivasi manajer untuk selalu menjaga efisiensi kerja secara maksimum dan menyediakan sarana untuk menilai prestasi kerja manajer. Usaha penyusunan anggaran mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan biaya dengan turut berpartisipasi aktif sejak tahap perencanaan. Ada beberapa alasan mengapa anggaran dipakai sebagai alat pengendalian (Stoner dalam Susanto, 2006).

Pertama, anggaran dapat dinyatakan dalam bentuk uang yang mudah digunakan sebagai sebutan untuk berbagai macam aktivitas. Kedua, aspek keuangan dari anggaran berarti bahwa anggaran secara langsung dapat menyampaikan sebuah informasi mengenai sumber daya dan tujuan kunci organisasi. Ketiga, anggaran menetapkan standar prestasi kerja yang jelas dan tidak meragukan untuk jangka waktu tertentu. Dari sini prestasi kerja yang tercapai akan secara langsung dibandingkan dengan anggaran itu. Penyimpangan dapat dideteksi dengan cepat dan tindakan perbaikan dapat segera diambil (Stoner dalam Susanto, 2006). Menurut Damanhuri (2002) sistem pengendalian ini meliputi elemen penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis, kejelasan tujuan anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran.

2.2.2.1 Penyusunan Program

Penyusunan program merupakan tahap pertama dalam sistem pengendalian anggaran. Penyusunan program adalah proses penyusunan rencana

jangka panjang untuk menjabarkan *strategic initiatives* yang dipilih untuk mewujudkan *strategic obyektives*. Pelaksanaan *strategic initiatives* memerlukan perencanaan sistematis, langkah-langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam jangka panjang kedepan beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan langkah-langkah tersebut (Mulyadi dan Setyawan dalam Susanto, 2006).

Program belum menjelaskan rencana berdasarkan kuantitas dan dalam satuan rupiah, tetapi hanya berupa deskripsi kegiatan yang akan dilaksanakan selama lima tahun mendatang. Penyusunan program ini meliputi beberapa aktivitas, yaitu :

- a. penyusunan dan analisis usulan program baru dan pembuatan keputusan berdasarkan analisis usulan program tersebut.
- b. penelaahan program yang sedang berjalan.
- c. sistem pengoordinasian program yang terpisah sehingga dapat mengoptimalkan fungsi perusahaan sebagai satu kesatuan (Mulyadi dalam Susanto, 2006).

Dalam proses penyusunan program dipilih program tertentu yang sesuai dengan kegiatan organisasi. Setiap program yang disusun akan menunjukkan jenis kegiatan yang akan dilakukan, waktu pelaksanaan, dan berapa jumlah sumber dana yang diperlukan. Inti dari program adalah seperangkat tindakan yang mengarah kepada produksi dan distribusi barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya dari unit organisasi.

2.2.2.2 Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran didahului oleh penyusunan program. Dalam praktek penyusunan program umumnya melibatkan peran dari departemen dan komite anggaran. Departemen anggaran berfungsi mengadministrasikan aliran sistem pengendalian melalui anggaran. Sedangkan, komite anggaran bertugas mengusulkan dan menyebarkan pedoman umum penyusunan anggaran, mengoordinasikan sebagai usulan anggaran dan menyerahkan anggaran final kepada manajemen puncak.

Anggaran disusun berdasarkan asumsi-asumsi tertentu yang berlaku selama satu tahun anggaran. Proses penyusunan anggaran tradisional dimulai dari anggaran tahun lalu dan menambahkan atau mengurangi anggaran tersebut sehingga menggambarkan perubahan yang diasumsikan untuk tahun mendatang (Hansen dan Mowen dalam Susanto, 2006).

Pendekatan yang lain adalah penyusunan anggaran atas dasar nol (*zero based budgeting*) merupakan suatu penyusunan anggaran yang menuntut pemimpin memulai dari tingkat anggaran nol dan menyampaikan semua biaya seakan-akan program yang terlibat diajukan untuk pertama kalinya. Namun cara ini memerlukan analisa yang ekstensif dan mendalam. Penyusunan anggaran dengan metode ini biasanya digunakan dalam bidang-bidang jasa dan pendukung kegiatan perusahaan dibanding dalam bidang manufaktur.

Pada proses penganggaran pada dasarnya merupakan negoisasi antara manajer pertanggung jawaban dengan manajer puncak yang menetapkan apa yang harus dilakukan manajer pertanggung jawaban dan bagaimana melaksanakannya. Negoisasi tersebut akan menghasilkan pernyataan tentang pendapatan dan biaya yang diharapkan untuk seluruh organisasi selama satu tahun anggaran.

Supriyono (dalam Susanto, 2006) menyatakan bahwa dalam upaya memberikan motivasi pada manajer pusat pertanggung jawaban, perlu diperhatikan perilaku para pelaksana dalam menyusun anggaran, sehingga penyusunan program dan penyusunan anggaran dalam karakteristik anggaran pada prinsipnya merupakan unsur partisipasi.

2.2.2.3 Pengukuran

Dalam aspek pengendalian, pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus-menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktivitas yang diukur (Stoner dalam Susanto, 2006). Pada tahap ini, anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggung jawaban. Selanjutnya, bagian akuntansi akan mencatat semua biaya dan pendapatan yang diperoleh pusat pertanggung jawaban. Pencatatan setiap pendapatan dan biaya diklasifikasikan berdasarkan program dari pusat pertanggung jawaban. Untuk menentukan seperti

apa prestasi kerja yang sebenarnya seorang manajer harus mendapatkan informasi mengenai hal tersebut.

Data diklasifikasikan berdasarkan program yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan program masa yang akan datang. Selain itu juga dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan program. Data yang telah diklasifikasikan menurut pusat pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan. Di samping itu juga data yang ada dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja masing-masing bagian.

2.2.2.4 Pelaporan dan Analisis

Laporan merupakan suatu alat dalam perusahaan untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya. Laporan-laporan ini diserahkan kepada atasan dengan maksud agar atasan dapat mengetahui sampai seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan sudah dilaksanakan. Agar atasan dapat mengetahui hasil kegiatan organisasi, biasanya disusun laporan-laporan secara periodik yaitu mengenai bidang-bidang keuangan maupun operasional. Agar suatu laporan dapat berfungsi dengan baik, Heckert dan Wilson (dalam Baridwan, 2002) menyatakan lima prinsip dasar sebagai berikut.

1. pertanggung jawaban yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan itu harus disusun sesuai dengan tanggung jawab bagian-bagian dalam organisasi.
2. pengecualian yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan yang disusun itu hendaknya menunjukkan hal-hal yang menyimpang dari standar atas budgetnya.
3. perbandingan yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan keuangan yang disusun itu hendaknya dibandingkan dengan data lain agar lebih mempunyai arti.
4. ringkas yaitu prinsip bahwa laporan keuangan dibuat untuk bagian yang lebih tinggi harus diringkas sehingga dapat memberikan ruang lingkup yang lebih luas.

5. komentar yaitu prinsip bahwa laporan ini sebaiknya juga berisi beberapa komentar dari penyusun dengan maksud agar pembaca laporan keuangan dapat mengetahui hal-hal penting yang ada di dalam laporan.

2.2.2.5 Kejelasan Tujuan Anggaran

Kejelasan memiliki arti tujuan sejauh mana sasaran yang dicapai mampu dijabarkan dengan rinci dan jelas. Kejelasan tujuan anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dapat dijalankan bagian yang bertanggung jawab.

Kejelasan tujuan anggaran menjadi penting karena dengan adanya kejelasan tujuan anggaran dalam penyusunan anggaran maka dapat diinformasikan kepada manajer tingkat bawah serta pada karyawan mengenai apa yang diharapkan oleh perusahaan. Kejelasan tujuan anggaran dapat digunakan sebagai sarana untuk memotivasi perilaku serta prestasi.

2.2.2.6 Tingkat Kesulitan Anggaran

Dalam praktek sering dijumpai anggaran yang terlalu ketat sehingga sangat sulit dicapai. Anggaran yang terlalu sulit dapat menyebabkan para pelaksananya tidak termotivasi untuk mewujudkan anggaran tersebut.

Menurut Siegel dan Helene (dalam Susanto, 2006) anggaran yang sangat ketat mencerminkan kemungkinan anggaran tersebut tidak terpenuhi. Sebaliknya, anggaran yang terlalu longgar akan mengakibatkan para pelakunya tidak termotivasi untuk berprestasi. Anggaran yang terlalu longgar tidak memerlukan upaya keras untuk dapat mencapainya sehingga akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Menurut Anthony (dalam Susanto, 2006) terdapat konsensus bahwa anggaran yang ideal merupakan hal yang sulit dicapai meskipun manajer merasa yakin bahwa hal tersebut dapat dicapai. Jika suatu anggaran dianggap tidak mungkin dicapai maka hal ini akan menimbulkan keengganan penyusunan anggaran untuk mencoba mencapainya.

2.3 Tinjauan Umum tentang Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut Hasibuan (dalam Gunawan, 2011) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan Robbins (dalam Gunawan, 2011) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi memiliki dimensi ketekunan, dimensi ini adalah suatu ukuran mengenai seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Seseorang yang termotivasi akan dapat bertahan melakukan usaha dalam waktu yang lama untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Jika perilaku seseorang mengarah pada suatu obyek atau sasaran dengan motivasi yang tinggi maka akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya (Gantyo, dalam Gunawan, 2011).

2.3.2 Teori Motivasi

Salah satu sarana manajemen paling penting yang harus dibebankan agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah faktor manusia. Tanpa manusia yang berkualitas, betapapun canggihnya sistem yang dirancang, tujuan organisasi mungkin hanya sekedar angan-angan belaka. Disamping sarana-sarana, prinsip-prinsip organisasi harus pula dipenuhi seperti adanya pembagian tugas yang adil, pendelegasian tugas, tingkat pengawasan yang cukup, kesatuan perintah dan tanggung jawab serta koordinasi masing-masing unit merupakan suatu hal yang harus terus menerus disempurnakan. Terdapat beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang motivasi (dalam Riska, 2012):

1) Teori Motivasi Klasik dari F.W Taylor

Menurut teori ini para pekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi apabila gaji atau upah yang diberikan cukup.

2) Teori Kebutuhan dari A. Marslow

Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan individu diatur dalam suatu urutan hierarki mengenai kebutuhan dan bahwa orang akan berusaha memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku menuju kebutuhan dengan tingkat yang lebih tinggi. Lima tingkat kebutuhan Marslow, mulai dari yang terendah hingga yang tertinggi sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis : persyaratan yang paling mendasar untuk memenuhi kebutuhan hidup
- b) Kebutuhan rasa keamanan : menekankan pada keamanan pekerja dan kondisi kerja
- c) Kebutuhan sosial : kebutuhan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok
- d) Kebutuhan penghargaan : kebutuhan untuk dihormati, wibawa, dan pengakuan
- e) Aktualisasi diri : kebutuhan mencapai potensi penuh seseorang.

3) Teori ERG Alderfer

Merupakan teori hierarki kebutuhan yang terdiri dari tiga rangkaian kebutuhan yaitu eksistensi, hubungan dan pertumbuhan. Sebagai tambahan terhadap proses progres kepuasan yang digambarkan Maslow, Alderfer menyatakan bahwa jika seseorang merasa frustrasi dalam usahanya memuaskan suatu tingkat kebutuhannya, dia mungkin akan kembali ke tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

4) Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg melakukan survey pada dua ratus akuntan dan ahli teknik tentang kepuasan pekerjaan. Herzberg berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat mereka tidak puas (faktor higiene) dan merasa puas (faktor motivasional) dengan pekerjaan mereka pada saat itu.

2.3.3 Bentuk Motivasi

Menurut Anoraga dan Suyati (dalam Riska, 2012) motivasi mempunyai 2 macam bentuk:

1. Motivasi positif, proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

2. Motivasi negatif, proses untuk mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik yang digunakan adalah lewat kekuatan yang membuat ketakutan.

2.4 Tinjauan Umum Tentang Koperasi

Menurut undang-undang republik Indonesia nomor 17 tahun 2012 tentang perkoperasian, koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

2.4.1 Koperasi sebagai badan usaha

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan (Arman, 2009: 15). Oleh karena itu, pengertian koperasi menurut (Rahman, 2008) secara lebih rinci sebagai berikut.

- 1) Dimiliki oleh orang-orang yang usaha atau kepentingan ekonominya sama.
- 2) Sebagai pemilik badan usaha, anggota memodali dan ikut menanggung resiko koperasi.
- 3) Dimaksudkan untuk memajukan ekonomi pemilik dengan cara meningkatkan efisiensi ekonomi melalui usaha secara bersama.
- 4) Dikelola oleh pengurus yang dipilih dari dan oleh anggota. Kegiatan usaha dikelola oleh seorang manajer pelaksana yang diangkat oleh pengurus

2.4.2 Ciri-ciri koperasi

a. Ciri-ciri koperasi di Indonesia

- 1) Koperasi adalah kumpulan orang dan bukan kumpulan modal. Artinya, koperasi mengabdikan dan mensejahterakan anggotanya.
- 2) Semua kegiatan di dalam koperasi dilaksanakan dengan bekerja sama dan bergotong royong berdasarkan persamaan derajat, hak, dan kewajiban anggotanya yang berarti koperasi merupakan wadah ekonomi dan sosial.

- 3) Segala kegiatan di dalam koperasi didasarkan pada kesadaran para anggota, bukan atas dasar ancaman, intimidasi, atau campur tangan pihak-pihak lain yang tidak ada sangkut pautnya dengan koperasi.
 - 4) Tujuan ideal koperasi adalah untuk kepentingan bersama para anggotanya.
- b. Ciri-ciri koperasi secara umum
- 1) Sifat sukarela pada keanggotannya
 - 2) Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi
 - 3) Koperasi bersifat non kapitalis
 - 4) Kegiatannya berdasarkan pada prinsip swadaya atau usaha sendiri, swakerta atau buatan sendiri, swasembada atau kemampuan sendiri (Mutia, 2011).

2.4.3 Prinsip-prinsip koperasi

- 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka

Siapun yang memenuhi persyaratan sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD dan ART) koperasi dapat menjadi anggota. Seseorang tidak dapat dipaksa untuk menjadi anggota. Mereka dapat dengan bebas menentukan pilihannya. Demikian juga bila hendak keluar dari koperasi, mereka dapat memutuskan sendiri, asalkan sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangganya (Rahmatullah, 2012: 20-22).

- 2) Pengelolaan koperasi dilakukan secara demokratis, berarti:
 - a) Rapat anggota adalah pemegang kekuasaan tertinggi.
 - b) Urusan kegiatan koperasi diselenggarakan oleh pengurus.
 - c) Pengurus dipilih dari dan oleh anggota.
 - d) Pengurus mengangkat manajer dan karyawan atas persetujuan rapat anggota.
 - e) Kebijakan pengurus dikontrol oleh anggota melalui pengawas.
 - f) Laporan keuangan dan kegiatan koperasi lainnya terbuka dan transparan.
 - g) Satu anggota satu hak suara.
- 3) Pembagian SHU dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota

- a) Bagian SHU untuk anggota, dihitung secara sebanding (proporsional) berdasarkan transaksi dan penyertaan modal (simpanan pokok dan simpanan wajib) setiap anggota pada akhir tahun buku.
 - b) Transaksi anggota tercatat di koperasi.
 - c) Persentase SHU yang dibagikan kepada anggota ditentukan dalam rapat anggota.
- 4) Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
- Modal dalam koperasi dipergunakan untuk kemanfaatan anggota, bukan untuk sekedar mencari keuntungan. Karena itu, anggota memperoleh bunga yang terbatas terhadap modal. Bunganya tidak lebih dari suku bunga bank pemerintah yang lazim. Anggota memperoleh keuntungan dalam bentuk lain, seperti mengikuti pendidikan anggota dan dapat memperoleh produk dengan mudah, murah dan bermutu tinggi.
- 5) Kemandirian
- a) Kemandirian berarti koperasi tidak bergantung pada pihak lain. Karena koperasi memiliki: Modal sendiri yang berasal dari anggota.
 - b) Pengelola sendiri, yaitu pengurus yang dipilih dari dan oleh anggota.
 - c) AD dan ART sendiri. Koperasi membuat AD dan ART-nya dengan merujuk pada Undang-undang Nomor 25 tahun 1992.
- 6) Pendidikan Perkoperasian
- Untuk meningkatkan kemampuan manajemen dan terlaksananya prinsip-prinsip koperasi, maka penting sekali anggota, pengurus dan karyawan koperasi ditingkatkan pemahaman, kesadaran dan keterampilannya melalui pendidikan. Besarnya biaya pendidikan ditetapkan oleh anggota dalam rapat anggota.
- 7) Kerja sama antar koperasi
- a) Koperasi dapat bekerja sama dengan koperasi-koperasi lain di tingkat lokal, nasional ataupun internasional.
 - b) Di Indonesia, koperasi-koperasi primer bias membentuk pusat dan induk di tingkat regional dan nasional (Rahman, 2012).

2.5 Penelitian Terdahulu

Nurul Sakinah (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening”. menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Firman David Susanto (2006) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Prestasi Kerja”. Penelitian ini tersusun atas 3 variabel yaitu: partisipasi, evaluasi, dan karakteristik anggaran. Sedangkan variabel dependen yang dianalisis adalah prestasi kerja (Y). Hasil dari penelitian ini adalah variabel partisipasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, kedua proses evaluasi tidak memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja, dan karakteristik anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

Pinatih (2007), penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial”. Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil bahwa sistem pengukuran kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ari Gunawan (2011) meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Struktur Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial”. Penelitian ini terdiri atas 3 variabel independen yaitu: partisipasi anggaran (X1), struktur organisasi (X2), dan motivasi (X3). Sedangkan variabel dependen yang dianalisis adalah kinerja manajerial (Y). Hasil dari penelitian ini adalah semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Nauvaliana Viqni Kiftinnita (2013) meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening”. Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Pinatih (2007)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan motivasi terhadap kinerja manajerial	Sistem pengukuran kinerja, motivasi	Sistem pengukuran kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

No.	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
2.	Ari Gunawan (2011)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Struktur Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran Struktur Organisasi Motivasi Kinerja Manajerial	Semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
3.	Nurul Sakinah (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan <i>Job Relevant Information</i> sebagai Variabel Intervening	Partisipasi Anggaran Kinerja Manajerial <i>Job Relevant Information</i>	Semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4.	Firman David Susanto (2006)	Pengaruh sistem pengendalian anggaran terhadap prestasi kerja	Partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran.	Partisipasi, karakteristik anggaran berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dan evaluasi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
5.	Nauvaliana Viqni Kiftinnita (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Partisipasi Anggaran, Kinerja Karyawan dan Motivasi	Semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan.

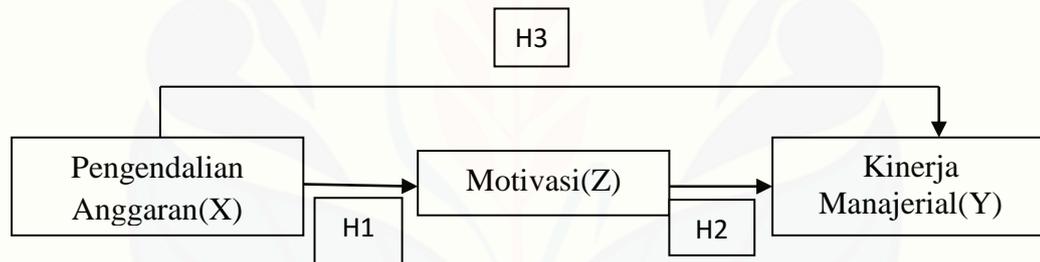
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Anggaran merupakan suatu alat untuk perencanaan dan pengawasan operasi keuntungan dalam suatu organisasi laba dimana tingkat formalitas suatu budget tergantung besar kecilnya organisasi. Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan prioritas. Menurut Mardiasmo (2002: 61) pengertian anggaran yaitu merupakan pernyataan

mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

Menurut Siagian (dalam Riska, 2012) motivasi memiliki tiga komponen penting yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan. Kebutuhan timbul dari dalam dirinya sendiri yang apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seyogyanya dimiliki. Dorongan timbul dari dalam diri seseorang maupun dari luar orang tersebut. Dorongan merupakan tindakan tertentu yang dilakukan seseorang secara sadar. Komponen yang ketiga adalah tujuan merupakan sesuatu yang dapat menghilangkan kebutuhan dan dorongan. Menurut Dwiyanto (2005) penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya.

Berdasarkan uraian di atas adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini secara lebih jelas dan singkat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Konseptual

Keterangan:

X : Variabel independen

Y : Variabel dependen

Z : Variabel mediasi

H1 : Pengendalian Anggaran (X) terhadap Motivasi (Z)

H2 : Motivasi (Z) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

H3 : Pengendalian Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Hubungan Antara Pengendalian Anggaran dengan Motivasi

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan pusat-pusat pertanggungjawaban suatu organisasi bisnis, tetapi juga

merupakan suatu alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja, dan motivasi (Kenis, dalam Susanto, 2006). Motivasi merupakan derajat sampai sejauh mana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, dalam Susanto 2006). Karyawan yang dilibatkan dalam suatu pembuatan anggaran mengandung arti bahwa karyawan tersebut diberikan kesempatan untuk menuangkan ide, gagasan, serta pemikirannya demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Hal ini tentunya akan memotivasi manajer untuk dapat berperilaku sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

Berdasarkan teori motivasi, seseorang yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan termotivasi untuk dapat berperilaku demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena dari pencapaian tujuan tersebut, kinerja seseorang dinilai serta adanya kemungkinan perusahaan akan menghargai setiap pencapaian tersebut.

Kiftinnita (2013) melakukan penelitian dengan menggunakan faktor motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh pengendalian anggaran terhadap motivasi. Sehingga diajukan hipotesis:

H1 : Pengendalian Anggaran Mempunyai Pengaruh terhadap Motivasi

2.7.2 Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja Manajerial

Menurut teori Motivasi Klasik dari F.W Taylor dalam Riska (2012) para pekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi apabila gaji atau upah yang diberikan cukup. Menurut teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland (dalam Riska, 2012). Teori ini menyatakan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain.

Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Menurut Mahoney (dalam Hadi, 2012) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial

Hasil penelitian Gunawan (2011) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka jajaran manajerial dapat mengetahui hasil kerja dari para karyawan. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pinatih (2007) adalah variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh motivasi terhadap peningkatan kinerja. Sehingga diajukan hipotesis:

H2 : Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial

2.7.3 Hubungan Antara Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Pengendalian anggaran merupakan proses pengendalian manajemen serta merupakan upaya pengendalian operasional yang lebih diarahkan pada usaha untuk meminimumkan biaya operasi. Usaha penekanan biaya dilakukan dengan cara memotivasi manajer untuk selalu menjaga efisiensi kerja secara maksimum dan menyediakan sarana untuk menilai prestasi kerja manajer. Usaha penyusunan anggaran mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan biaya dengan turut berpartisipasi aktif sejak tahap perencanaan.

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktuan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran,

pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik (Govindarajan dan Gupta dalam Hadi, 2012).

Motivasi merupakan derajat sampai sejauh mana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yg dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, dalam Gunawan, 2011). Dalam proses penyusunan anggaran akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi. Sementara itu, motivasi kerja merupakan variabel yang secara konsisten mempengaruhi kinerja.

Nurul Sakinah (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening”. menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riswan (2001) berjudul “Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening”, menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Pengendalian Anggaran Mempunyai Pengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, kuantitatif dalam melihat pengaruh variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen. Dari variabel tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2011).

3.2 Jenis Data

1) Data Primer

Data primer diperoleh dari Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKP-RI) Kabupaten Bondowoso, dengan menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung pada responden.

2) Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari buku-buku yang terkait dengan penelitian ini serta dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode penyebaran kuesioner. Kuesioner disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden, dengan pertimbangan peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden untuk memberikan penjelasan seperlunya mengenai kuesioner. Selain itu teknik ini memiliki tingkat tanggapan yang relatif tinggi jika dibandingkan dengan pendistribusian kuesioner melalui pos (Indriantoro dan Supomo, 2002).

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Populasi yang digunakan

dalam penelitian ini adalah seluruh KP-RI yang terdaftar sebagai anggota PKP-RI Kabupaten Bondowoso.

Sampel adalah data atau elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Supomo, 2002). Sampel ini diambil dari populasi karena dianggap mewakili keberadaan populasi. Teknik pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yang merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan pertimbangan tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Adapun sampel yang kami gunakan dalam penelitian ini yaitu memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Ketua KP-RI yang terdaftar dalam PKP-RI Kabupaten Bondowoso.
2. Memiliki masa jabatan di atas satu tahun

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi variabel dependen yaitu kinerja manajerial (Y) dan variabel independen yaitu pengendalian anggaran (X) serta variabel intervening yaitu motivasi (Z). Variabel-variabel dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut.

3.4.1 Variabel Independen atau variabel bebas (X)

Pengendalian anggaran merupakan proses pengendalian manajemen serta merupakan upaya pengendalian operasional yang lebih diarahkan pada usaha untuk meminimumkan biaya operasi. Usaha penekanan biaya dilakukan dengan cara memotivasi manajer untuk selalu menjaga efisiensi kerja secara maksimum dan menyediakan sarana untuk menilai prestasi kerja manajer. Usaha penyusunan anggaran mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan biaya dengan turut berpartisipasi aktif sejak tahap perencanaan (Stoner dalam Susanto, 2006). Menurut Damanhuri dalam Susanto (2006) pengendalian anggaran meliputi elemen:

- 1) penyusunan program
- 2) penyusunan anggaran
- 3) pelaksanaan dan pengukuran
- 4) pelaporan dan analisis

- 5) kejelasan tujuan anggaran
- 6) tingkat kesulitan anggaran.

Untuk mengukur variabel pengendalian anggaran dengan menggunakan 5 (lima) poin skala Linkert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan sangat tidak setuju, 2 (dua) menunjukkan tidak setuju, 3 (tiga) menunjukkan ragu-ragu, 4 (empat) menunjukkan setuju, 5 (lima) menunjukkan sangat setuju.

3.4.2 Variabel Dependen atau variabel terikat (Y)

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktuan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik (Govindarajan dan Gupta dalam Rosaria, 2013).

Menurut Mahoney dkk dalam Rosaria, (2013) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain:

- 1) investigasi
- 2) pengkoordinasian
- 3) evaluasi
- 4) pengawasan
- 5) pemilihan staff
- 6) negoisasi
- 7) perwakilan
- 8) kinerja keseluruhan.

Untuk mengukur kinerja manajerial menggunakan 5 (lima) skala Linkert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan tidak pernah, 2 (dua) menunjukkan jarang, 3 (tiga) menunjukkan pernah, 4 (empat) menunjukkan sering, 5 (lima) menunjukkan sangat sering. Dalam penelitian ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan responden.

3.4.3 Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening (Z) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi variabel independen dengan dependen menjadi berpengaruh tidak langsung.

Variabel ini merupakan variabel antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2011). Menurut Siagian (dalam Riska, 2012), motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator motivasi yang ada pada diri seseorang dalam Gunawan (2011) sebagai berikut.

- a. kebutuhan berprestasi
- b. kebutuhan kekuasaan
- c. kebutuhan afiliasi.

Untuk mengukur variabel motivasi dengan menggunakan 5 (lima) poin skala Linkert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan sangat tidak setuju, 2 (dua) menunjukkan tidak setuju, 3 (tiga) menunjukkan ragu-ragu, 4 (empat) menunjukkan setuju dan 5 (lima) menunjukkan sangat setuju.

3.5 Teknik Analisis Data dan Pengolahan Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif pada umumnya digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang sama. Ukuran yang digunakan dalam deskriptif antara lain berupa frekuensi, tendensentral (rata-rata, median, modus), *disperse* (deviasi standar dan varian) dan koefisien korelasi antar variabel penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002).

3.5.2 Uji Kualitas Data

1) Uji Validitas

Validitas dalam penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat (Indriantoro dan Supomo, 2002) Uji validitas yang digunakan untuk mereduksi

metode yang secara umum dipakai yaitu dengan mengorelasikan antara skor individu yang diperoleh masing-masing item atau butir pertanyaan dengan skor total dari masing-masing item.

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberapa kali. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai *Cronbach alpha* lebih dari 0,6 dimana semakin besar nilai alpha maka alat pengukur yang digunakan semakin andal atau *reliabel* (Nunnaly, dalam Immanuel, 2011).

3.6 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum melakukan analisis regresi, agar diperoleh perkiraan yang tidak bias dan efisiensi. Terdapat beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas.

3.6.1 Uji Normalitas Data

Alat uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *uji One Sampel Kolmogorov-Smirnov Test*. Dalam uji ini, jika dihasilkan taraf signifikan lebih besar dari 0,05 hal tersebut berarti data yang akan dikelola memiliki distribusi normal. Sebaliknya, jika dalam uji tersebut taraf signifikan lebih kecil dari 0,05, hal tersebut berarti data yang akan dikelola memiliki distribusi tidak normal. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap grafik histogram untuk menilai kenormalan data (Ghozali dalam Susanto, 2006).

3.6.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga (Ghozali dalam Susanto, 2006). Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor (VIF)*.

3.6.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari *residual* satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali dalam Susanto, 2006).

3.7 Uji Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, tujuan dari analisis jalur adalah untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel sebagai variabel penyebab, terhadap beberapa variabel lainnya sebagai variabel akibat dan analisis jalur tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis (Rachaety dalam Wardana, 2013:31).

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel atau *Sobel Test* (Baihaqi, dalam Wardana, 2013:31). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z), dengan cara mengalikan *unstandardized* nilai koefisien regresi $X \rightarrow Z$ (a) dengan nilai *unstandardized* koefisien regresi $Z \rightarrow Y$ (b) atau ab. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*). S_{ab} dihitung dengan rumus berikut ini (Baihaqi, dalam Wardana, 2013:31):

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{a \cdot b}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel secara parsial. Adapun ketentuan penerimaan dan penolakan apabila angka signifikan di bawah atau sama dengan 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Sedangkan jika terjadi sebaliknya nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

3.7.1 Analisis Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang Pengendalian anggaran (X) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi (Z) dan kinerja manajerial (Y) (Rachety dalam Sakinah, 2013).

1) Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

a) Pengaruh variabel X terhadap Z

$$DEX,Z = X \text{ terhadap } Z$$

b) Pengaruh variabel Z terhadap Y

$$DEZ,Y = Z \text{ terhadap } Y$$

c) Pengaruh variabel X terhadap Y

$$DEX,Y = X \text{ terhadap } Y$$

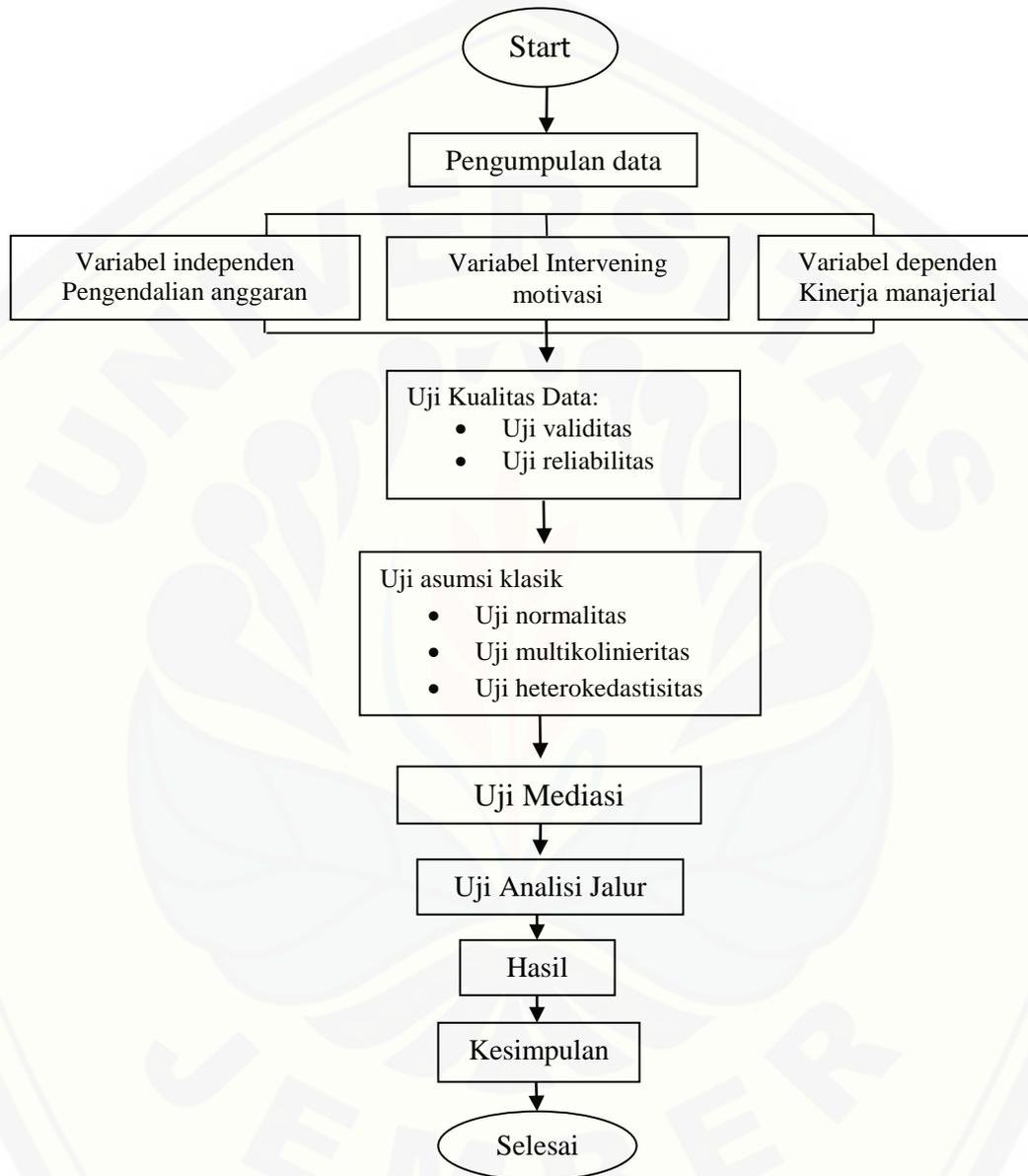
2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau ID)

Pengaruh variabel X terhadap Y melalui Z

$$IE XZY : X \longrightarrow Z \longrightarrow Y \text{ (DEX*DEZY)}$$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan uraian pendahuluan, landasan teori, dan metode penelitian, berikut ini digambarkan kerangka pemecahan masalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI)

Koperasi ini beranggotakan para pegawai negeri. Sebelum KP-RI, koperasi ini bernama Koperasi Pegawai Negeri (KPN). KP-RI bertujuan meningkatkan kesejahteraan para pegawai negeri (anggota). KP-RI dapat didirikan di lingkup departemen atau instansi. KP-RI sendiri memiliki induk atau pusat organisasi yaitu PKP-RI yang beranggotakan beberapa KP-RI yang terdaftar di Kabupaten Bondowoso. Berikut susunan pengurus PKP-RI Kabupaten Bondowoso yang telah terdaftar di PKP-RI yang ada pada tabel di bawah ini berdasarkan Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Tabel 4.1 Susunan Pengurus PKP-RI Kabupaten Bondowoso

NO.	NAMA	JABATAN	KETERANGAN
1.	Drs. H.Yanto Edy Antono, MPd	Ketua I	2013-2016
2.	H.Said Chuzairi	Ketua II	2013-2016
3.	Budiarto, S, Ag	Sekretaris I	2013-2016
4.	Husein SH	Sekretaris II	2013-2016
5.	AS.Sudarman	Bendahara	2013-2016

Tabel 4.2 Susunan Pengawas PKP-RI

NO.	NAMA	JABATAN	MASA BAKTI
1.	Mudjiono S,Pd	Koordinator	2011-2013
2.	Miskadin	Anggota	2012-2014
3.	Drs.H.Ahmad Shodiq	Anggota	2013-2015

Job Description

A. Kepala KP-RI

1. Mewakili KP-RI dimuka dan diluar pengadilan
2. Mewakili KP-RI di dalam hubungan dengan masyarakat
3. Sebagai koordinator teknis dan menyelesaikan tugas organisasi
4. Memimpin rapat pengurus maupun anggota

5. Sebagai kuasa usaha dalam menandatangani surat-surat yang menyangkut usaha
6. Mengadakan evaluasi dan pemikiran usaha baru
7. Mengikat persetujuan dengan pihak lain atas keputusan rapat anggota
8. Menyusun rencana dalam bidang keuangan dan usaha
9. Mengawasi pelaksanaan RK/RAPB.

B. Sekretaris

1. Mengusahakan adanya tertib administrasi
2. Sebagai kuasa KP-RI dalam menandatangani surat-surat yang menyangkut usaha koperasi dan dengan mengingat pentingnya dapat dilakukan sendiri atau bersama bendahara
3. Melaksanakan ketentuan-ketentuan KP-RI sebagaimana yang ditetapkan dalam AD/ART baik dalam bidang organisasi, pembinaan maupun diklat
4. Menginventarisir persoalan-persoalan yang dihadapi baik dari anggota maupun pihak lain untuk dibahas dalam rapat pengurus guna mencari jalan penyelesaian.
5. Bersama-sama dengan bendahara mengatur dan mempersiapkan segala keperluan rapat-rapat yang dilaksanakan KP-RI
6. Membuat notulen rapat dan menjaga ketertiban pembukuan
7. Merencanakan diklat dan pembinaan anggota
8. Menyusun secara sistematis dokumen KP-RI.

C. Bendahara

1. Menjaga dan memimpin tertibnya keuangan
2. Menyusun RAPB serta perubahan anggaran
3. Menyusun rencana dan membuat laporan keuangan
4. Memeriksa keuangan intern dan sebagai internal accounting
5. Menjaga kebijakan keuangan KP-RI.

Usaha

Untuk meningkatkan pendapatan, maka langkah yang ditempuh adalah mencoba melaksanakan berbagai macam jenis usaha dan diikuti penekanan-penekanan biaya seminim mungkin. Jenis usaha yang dilakukan diantaranya:

1. Unit simpan pinjam
2. Kredit untuk umum dengan agunan BPKB sepeda motor dan mobil.

Berikut merupakan daftar KP-RI yang sudah terdaftar sebagai anggota PKP-RI Kabupaten Bondowoso.

Tabel 4.3 Daftar KP-RI di Kabupaten Bondowoso

NO.	NAMA KP-RI	ALAMAT
1.	Utama	Kec. Maesan
2.	Catur Eka Karya	Diskoperindag
3.	Beringin	Kec. Wringin
4.	Serba Usaha	Pemkab. Bondowoso
5.	Bina Bersama	Kec. Prajekan
6.	Sambi Karya	Kec. Wonosari
7.	Aneka Guna	Kec. Cerme
8.	Bahtera Kencana	BKKBN
9.	Kosmea	SMK. Negeri 1
10.	Karya Makmur	Dinas Pengairan
11.	Karya Jaya	Kec. Topen
12.	Aneka Usaha	Kec. Bondowoso
13.	Wiyata Mandala Bakti	Kec. Tamanan
14.	Bukit Sangkar	Kec. Tlogosari
15.	Puspita	Kec. Tenggarang
16.	Dian Patirana	Kec. Grujungan
17.	Karya Sejahtera	Kec. Klabang
18.	Sejahtera	Kec. Sukosari
19.	Mukti Sari	Diknas Kab. Bondowoso
20.	Tawes	Dinas Peternakan dan Perikanan
21.	Bima	DPU Bina Marga
22.	Kartini	SMK Negeri 2
23.	Purnama	Kec. Tegalampel
24.	Sari Utama	Kec. Pujer
25.	Rengganis	Kec. Curahdami
26.	Bhakti Husada	Diskeskab
27.	Ronggo Joyo	Diknas
28.	Bahagia	Departemen Agama
29.	Pakem Jaya	Kec. Pakem
30.	Wringin Jaya	Kec. Sumber Wringin
31.	Sehat	Rumah Sakit Umum

Tabel 4.3 menjelaskan KP-RI yang telah menjadi anggota dari PKP-RI berdasarkan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Kabupaten Bondowoso dimana terdiri dari 31 KP-RI yang tersebar di Kabupaten Bondowoso.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif meliputi karakteristik responden dan deskriptif variabel penelitian.

a. Statistik Deskriptif Responden

Karakteristik responden digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden, sedangkan deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data yang menyajikan distribusi hasil jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Responden penelitian adalah ketua KP-RI yang terdaftar dalam PKP-RI Kabupaten Bondowoso. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 31 orang. Berikut ini disajikan statistik demografi responden yang merupakan ketua KP-RI yang terdaftar dalam PKP-RI Kabupaten Bondowoso.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 31 responden sebagai obyek penelitian yang mewakili KP-RI Kabupaten Bondowoso, dapat diperoleh gambaran karakteristik umum responden yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Data yang berhasil dihimpun dari 31 responden tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Pria	28	90%
2.	Wanita	3	10%
	Jumlah	31	100%

Sumber: Data diolah

Tabel di atas menggambarkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 28 responden atau 90% berjenis kelamin pria, dan hanya 3 responden atau 10% berjenis kelamin wanita.

Tabel 4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Strata 1	26	84%
2.	Strata 2	5	16%
Jumlah		31	100%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pendidikan responden dapat dikategorikan menjadi dua tingkat yaitu sarjana (Strata 1) sebanyak 26 responden (84%) dan pasca sarjana (Strata 2) sebanyak 5 responden (16%).

b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengendalian anggaran, motivasi, dan kinerja manajerial. Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Dev
X	87	127	110,03	10,73
Z	38	63	55,84	5,73
Y	20	41	31,71	4,35

Sumber: Lampiran 6

Apabila penilaian terhadap jawaban responden pada masing-masing item dikategorikan dalam bentuk skor tertinggi sampai skor terendah. Formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2011):

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Nilaitertinggi} - \text{Nilaiterendah}}{\text{Jumlahkelas}}$$

Pengkategorian untuk analisis frekuensi dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

(1) Indikator pengendalian anggaran terdiri dari 30 pertanyaan.

Skor tertinggi : $30 \times 5 = 150$

Skor terendah : $30 \times 1 = 30$

Panjang kelas : $\frac{150 - 30}{5} = \frac{120}{5} = 24$

Skor 30 – 53 : masuk kategori sangat tidak baik

Skor 54 – 77 : masuk kategori tidak baik

Skor 78 – 101 : masuk kategori cukup baik

Skor 102 – 125 : masuk kategori baik

Skor 126 – 150 : masuk kategori sangat baik

(2) Indikator motivasi terdiri dari 15 pertanyaan.

Skor tertinggi : $15 \times 5 = 75$

Skor terendah : $15 \times 1 = 15$

Panjang kelas : $\frac{75 - 15}{5} = \frac{60}{5} = 12$

Skor 15 – 26 : masuk kategori sangat tidak baik

Skor 27 – 38 : masuk kategori tidak baik

Skor 39 – 50 : masuk kategori cukup baik

Skor 51 – 62 : masuk kategori baik

Skor 63 – 75 : masuk kategori sangat baik

(3) Indikator kinerja manajerial terdiri dari 9 pertanyaan.

Skor tertinggi : $9 \times 5 = 45$

Skor terendah : $9 \times 1 = 9$

Panjang kelas : $\frac{45 - 9}{5} = \frac{36}{5} = 7,2$

Skor 9,0 – 16,19 : masuk kategori sangat tidak baik

Skor 16,2 – 23,39 : masuk kategori tidak baik

Skor 23,4 – 30,59 : masuk kategori cukup baik

Skor 30,6 – 37,79 : masuk kategori baik

Skor 37,8 – 45,0 : masuk kategori sangat baik

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel pengendalian anggaran mempunyai nilai skor minimum sebesar 87 dan skor maksimum sebesar 127. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 110,03, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel pengendalian anggaran berada pada rentang 102 – 125 atau dikategorikan baik.

Berkaitan dengan variabel motivasi mempunyai nilai skor minimum sebesar 38 dan skor maksimum sebesar 63. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 55,84,

berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel motivasi berada pada rentang 51 – 62 atau dikategorikan baik.

Berkaitan dengan variabel kinerja manajerial mempunyai nilai skor minimum sebesar 20 dan skor maksimum sebesar 41. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 31,71, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel kinerja manajerial berada pada rentang 30,6 – 37,79 atau dikategorikan baik.

4.2.2 Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur (dalam hal ini kuesioner) melakukan fungsi ukurnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *Pearson Validity* dengan teknik *product moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Uji validitas ini menggunakan paket program *SPSS for Windows* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
	X ₁	0,576	0,001	Valid
	X ₂	0,578	0,001	Valid
	X ₃	0,570	0,001	Valid
	X ₄	0,359	0,047	Valid
	X ₅	0,591	0,000	Valid
	X ₆	0,481	0,006	Valid
	X ₇	0,518	0,003	Valid
	X ₈	0,488	0,002	Valid
	X ₉	0,520	0,003	Valid
	X ₁₀	0,519	0,003	Valid
Pengendalian anggaran (X)	X ₁₁	0,553	0,001	Valid
	X ₁₂	0,493	0,005	Valid
	X ₁₃	0,423	0,018	Valid
	X ₁₄	0,366	0,043	Valid
	X ₁₅	0,664	0,000	Valid
	X ₁₆	0,512	0,003	Valid
	X ₁₇	0,588	0,000	Valid
	X ₁₈	0,472	0,007	Valid
	X ₁₉	0,517	0,003	Valid
	X ₂₀	0,629	0,000	Valid
	X ₂₁	0,613	0,000	Valid
	X ₂₂	0,464	0,008	Valid

Variabel	Indikator	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
	X ₂₃	0,437	0,014	Valid
	X ₂₄	0,590	0,000	Valid
	X ₂₅	0,379	0,035	Valid
	X ₂₆	0,528	0,002	Valid
	X ₂₇	0,594	0,000	Valid
	X ₂₈	0,663	0,000	Valid
	X ₂₉	0,413	0,021	Valid
	X ₃₀	0,519	0,003	Valid
	Z ₁	0,577	0,001	Valid
	Z ₂	0,547	0,001	Valid
	Z ₃	0,604	0,000	Valid
	Z ₄	0,528	0,002	Valid
	Z ₅	0,493	0,005	Valid
	Z ₆	0,512	0,003	Valid
	Z ₇	0,487	0,005	Valid
Motivasi (Z)	Z ₈	0,653	0,000	Valid
	Z ₉	0,744	0,000	Valid
	Z ₁₀	0,694	0,000	Valid
	Z ₁₁	0,657	0,000	Valid
	Z ₁₂	0,760	0,000	Valid
	Z ₁₃	0,389	0,031	Valid
	Z ₁₄	0,733	0,000	Valid
	Z ₁₅	0,619	0,000	Valid
	Y ₁	0,674	0,000	Valid
	Y ₂	0,852	0,000	Valid
	Y ₃	0,761	0,000	Valid
	Y ₄	0,596	0,000	Valid
Kinerja manajerial (Y)	Y ₅	0,740	0,000	Valid
	Y ₆	0,783	0,000	Valid
	Y ₇	0,794	0,000	Valid
	Y ₈	0,681	0,000	Valid
	Y ₉	0,562	0,001	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan baik dalam variabel independen (pengendalian anggaran), variabel *intervening* (motivasi) maupun variabel dependen (kinerja manajerial) mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti indikator-

indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	α	Keterangan
1.	Pengendalian anggaran (X)	0,906	Reliabel $\alpha > 0,6$
2.	Motivasi (Z)	0,866	
3.	Kinerja manajerial (Y)	0,880	

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliabel*, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari 0,60.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan data berdistribusi normal atau mendekati normal.

a. Uji Normalitas

Untuk dapat melakukan analisis lebih lanjut dalam penelitian ini diperlukan data yang benar-benar valid dan normal. Hal ini dikarenakan dengan data yang normal, maka data tersebut dikatakan mampu untuk mewakili populasi yang diwakilinya. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan kaidah keputusan $\text{Sig} > 0,05$ data dikatakan berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas terlihat sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

Pengujian	Kolmogorov-Smirnov	Sig	Keterangan
X terhadap Z	0,657	0,781	berdistribusi normal
X dan Z terhadap Y	0,901	0,391	berdistribusi normal

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.9 terlihat bahwa setiap persamaan yang diuji memiliki nilai *unstandardized residual* yang berdistribusi normal hal ini dilihat dari nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov*, semua nilai signifikansi setiap variabel yang diuji memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dalam penelitian ini data berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.10 Collinearity Statistic

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X	1,000	Tidak ada multikolinearitas
Y	X	1,312	Tidak ada multikolinearitas
	Z	1,312	Tidak ada multikolinearitas

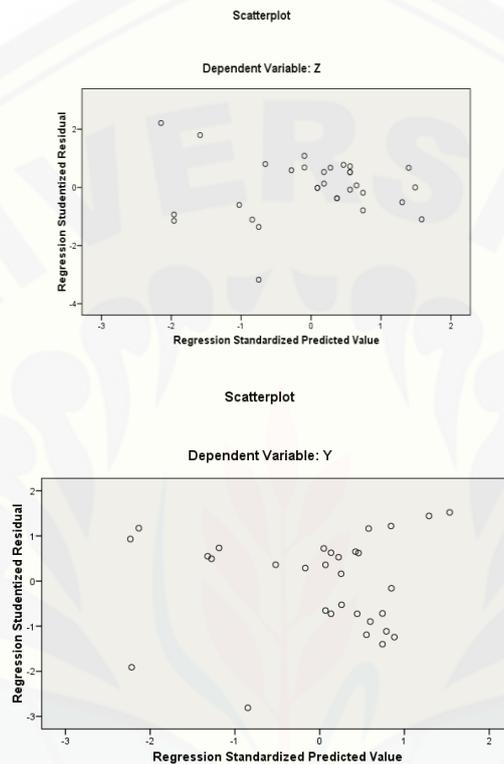
Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 7 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Prosedur dilakukan adalah mendeteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* pada lampiran 6, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*points*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 7

Hasil analisis dari grafik *scatterplots* pada Gambar 4.1 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4.2.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel atau *Sobel Test* (Baihaqi dalam Wardana, 2013:50). Adapun pengujian yang dilakukan adalah:

1. Pengaruh variabel pengendalian anggaran (X) terhadap variabel motivasi (Z);
2. Pengaruh variabel motivasi (Z) terhadap kinerja manajerial (Y);

3. Pengaruh variabel pengendalian anggaran (X) terhadap kinerja manajerial (Y).

Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari setiap variabel (Vincent G. dalam Wardana, 2013:50). Hasil analisis regresi yang digunakan untuk menghitung analisis *path* dirangkum di sajian pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Nilai Koefisien Jalur

No.	Model	Beta	t-hitung	R ²	Sig.	Ket.
1	Pengendalian Anggaran (X) → Motivasi (Z)	0,488	3,009	0,238	0,005	Signifikan
2	Motivasi (Z) → Kinerja Manajerial (Y)	0,437	3,016	0,552	0,005	Signifikan
3	Pengendalian Anggaran (X) → Kinerja Manajerial (Y)	0,425	2,932	0,552	0,007	Signifikan

Sumber data: Lampiran 7

Berdasarkan tabel di atas selanjutnya akan dijelaskan masing-masing hasil berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

a. Pengaruh Variabel Pengendalian anggaran (X) terhadap Motivasi (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel pengendalian anggaran terhadap motivasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,488 dengan *sig* sebesar 0,005. Karena nilai *sig* lebih kecil daripada α ($0,005 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan pengendalian anggaran terhadap motivasi.

b. Pengaruh Variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja manajerial (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,425 dengan *sig* sebesar 0,007. Karena nilai *sig* lebih kecil daripada α ($0,007 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja manajerial.

c. Pengaruh Variabel Pengendalian anggaran (X) terhadap Kinerja manajerial (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,437 dengan *sig* sebesar 0,005. Karena nilai *sig* lebih kecil daripada α ($0,005 < 0,05$)

maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial.

4.2.6 Pengujian Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel atau *Sobel Test* (Baihaqi dalam Wardana, 2013:52). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Adapun perhitungan model pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

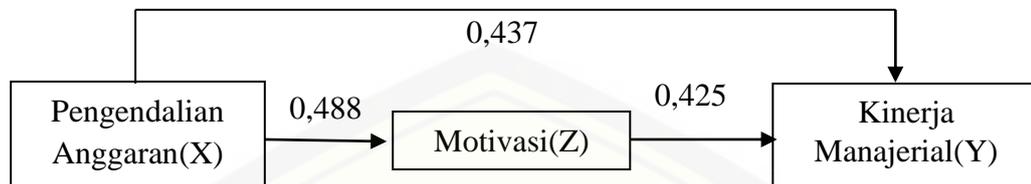
$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,322)^2 (0,087)^2 + (0,261)^2 (0,110)^2 + (0,087)^2 (0,110)^2} \\
 &= \sqrt{17,00633196 \times 10^{-4}} \\
 &= 0,01813 \\
 t &= \frac{a \cdot b}{Sab} \\
 t &= \frac{(0,261)(0,322)}{0,01813} \\
 &= \frac{0,084042}{0,01813} \\
 &= 4,6355212
 \end{aligned}$$

Berdasarkan uji Sobel diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,6355212 sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,76326. Hal ini menunjukkan bahwa t-hitung > t-tabel ($4,6355212 > 2,76326$), sehingga menunjukkan bahwa dalam model ini terdapat pengaruh mediasi.

4.2.7 Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel pengendalian anggaran (X) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja manajerial (Y), melalui variabel *intervening* motivasi (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan

hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*). Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:



Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur
Sumber: Tabel 4.9 dan Lampiran 7

1) Pengaruh X terhadap Z

$$\text{Direct; } Z \leftarrow X \rightarrow Z = (0,488).(0,488) = 0,238$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,238 atau 23,8%

2) Pengaruh Z terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow Z \rightarrow Y = (0,425).(0,425) = 0,181$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,181 atau 18,1%

3) Pengaruh X terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X \rightarrow Y = (0,437).(0,437) = 0,191$$

$$\text{Indirect; } Y \leftarrow X \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,437).(0,488).(0,425) = 0,091$$

Total Effect; $0,191 + 0,091 = 0,282$ atau 28,2%

Berdasarkan pada perhitungan diatas, variabel pengendalian anggaran (X) mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel motivasi (Z). Variabel pengendalian anggaran (X) memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi (Z) sebesar 23,8%, pengaruh pengendalian anggaran (X) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 19,1%, pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 18,1%, dan total pengaruh pengendalian anggaran (X) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 28,2%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa semakin baik pengendalian anggaran maka akan meningkatkan motivasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

4.3 Pembahasan

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah pengendalian anggaran mempunyai pengaruh terhadap motivasi, motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan pengendalian anggaran mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi pada KP-RI Kabupaten Bondowoso. Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

4.3.1 Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengendalian anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dengan koefisien jalur sebesar 0,488. dengan nilai signifikansi sebesar 0,005. Nilai signifikansi sebesar 0,005 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian anggaran maka semakin baik pula motivasi.

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan pusat-pusat pertanggung jawaban suatu organisasi bisnis, tetapi juga merupakan suatu alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja, dan motivasi (Kenis, 1979 dalam Susanto, 2006). Motivasi merupakan derajat sampai sejauh mana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, dalam Susanto 2006).

Dengan adanya pengendalian anggaran di suatu organisasi akan mampu membangkitkan motivasi para anggota organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan anggaran sendiri memiliki fungsi sebagai pengendalian atas kinerja dan standar dalam menetapkan suatu kinerja. Sehingga para anggota suatu organisasi harus dapat mengikuti segala sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien jalur sebesar 0,425. dengan nilai signifikansi sebesar 0,007. Nilai signifikansi sebesar 0,007 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa semakin baik motivasi maka semakin baik pula kinerja manajerial.

Menurut teori Motivasi Klasik dari F.W Taylor dalam Riska (2012) para pekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi apabila gaji atau upah yang diberikan cukup. Menurut teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland (dalam Riska, 2012). Teori ini menyatakan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain.

Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yg menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung hasil penelitian Gunawan (2011) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka jajaran manajerial dapat mengetahui hasil kerja dari para karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Pinatih (2007) bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.3.3 Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan pengendalian anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel

intervening dengan nilai total pengaruh sebesar 28,2%. Sedangkan untuk pengujian koefisien jalur, pengaruh tidak langsung variabel SPM (X) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui motivasi (Z) bernilai positif sebesar 9,1%. Artinya, pengaruh pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung lebih besar jika dibandingkan pengaruh secara tidak langsung. Berdasarkan uji Sobel diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,6355212 sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,76326. Hal ini menunjukkan bahwa $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($4,6355212 > 2,76326$), sehingga menunjukkan bahwa dalam model ini terdapat pengaruh mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian anggaran tentu akan diikuti oleh semakin baiknya motivasi dan pada akhirnya kinerja manajerial juga akan semakin baik.

Pengendalian anggaran merupakan proses pengendalian manajemen serta merupakan upaya pengendalian operasional yang lebih diarahkan pada usaha untuk meminimumkan biaya operasi. Usaha penekanan biaya dilakukan dengan cara memotivasi manajer untuk selalu menjaga efisiensi kerja secara maksimum dan menyediakan sarana untuk menilai prestasi kerja manajer. Usaha penyusunan anggaran mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan biaya dengan turut berpartisipasi aktif sejak tahap perencanaan.

Kinerja pada dasarnya mengarah kepada pencapaian akhir pekerjaan seseorang, apabila kinerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat (Yamin dalam Sakinah, 2013). Kinerja yang baik merupakan langkah untuk mampu tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu upaya untuk meningkatkan kinerja.

Motivasi merupakan derajat sampai sejauh mana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yg dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins dalam Gunawan, 2011). Dalam proses penyusunan anggaran akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi. Sementara itu, motivasi kerja merupakan variabel yang secara konsisten mempengaruhi kinerja

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KPRI Kabupaten Bondowoso, dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil penelitian menerima hipotesis 1 (H_1). Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,488 dan nilai signifikansi sebesar 0,005.
2. Hasil penelitian menerima hipotesis 2 (H_2). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,425 dan nilai signifikansi sebesar 0,005.
3. Hasil penelitian menerima hipotesis 3 (H_3). Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Pengendalian Anggaran \rightarrow Kinerja Manajerial) sebesar 0,437 dan nilai signifikansi sebesar 0,005.
4. Berdasarkan uji Sobel diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,6355212 sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,76326. Hal ini menunjukkan bahwa t-hitung $>$ t-tabel ($4,6355212 > 2,76326$), sehingga menunjukkan bahwa dalam model ini terdapat pengaruh mediasi.

5.2 Keterbatasan

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, maka dibutuhkan kejujuran dalam menjawab poin-poin pertanyaan kuesioner tersebut. Apabila kemungkinan ada responden yang tidak menjawab dengan serius atau tidak jujur maka hal tersebut diluar kontrol peneliti.
2. Instrumen pengukuran variabel ini, semuanya menggunakan instrumen yang diadopsi dari peneliti-peneliti sebelumnya yang dikembangkan dalam budaya yang berbeda sehingga kemungkinan adanya kelemahan berupa terjadinya responden salah mempersepsikan maksud yang sebenarnya.

3. Responden penelitian hanya terbatas pada para manajer atau ketua KPRI di Kabupaten Bondowoso sehingga penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan termasuk seluruh pengurus koperasi

5.3 Saran

Mengacu pada hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KPRI Kabupaten Bondowoso, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

a. Bagi peneliti berikutnya

1. Sebagai acuan penelitian yang akan datang dengan tema sejenis diharapkan untuk dapat menambahkan variabel yang digunakan seperti partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, struktur organisasi, dan lainnya sehingga hasil temuannya lebih baik dalam menjelaskan mengenai kinerja manajerial dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. Diharapkan tidak hanya menggantungkan pada hasil kuesioner, tetapi juga melakukan wawancara mendalam kepada setiap responden sehingga memperoleh data yang lebih akurat sekaligus untuk meningkatkan kualitas hasil olah data.

b. Bagi KP-RI Kabupaten Bondowoso

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan mengenai praktek akuntansi manajemen khususnya bagi KP-RI di Kabupaten Bondowoso, khususnya yang berkaitan dengan penerapan dalam pengendalian manajemen yaitu pengendalian anggaran. Faktor motivasi menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan agar penerapan pengendalian manajemen terutama pengendalian anggaran lebih efektif, memberikan dampak dalam peningkatan kinerja manajerial, apalagi kondisi manajemen koperasi sampai dengan sekarang masih dipandang kurang profesional.

c. Bagi Karyawan KP-RI Kabupaten Bondowoso

Hendaknya dapat mengikuti segala arahan dan aturan yang ada dalam organisasi agar segala kegiatan yang dikerjakan dapat memenuhi target atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Arisandi, Theo. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suritani Pemuka di Kabupaten Jember*. Skripsi. Universitas Jember
- Arman, A. 2009. *Pokok-pokok Pikiran dan Manajemen koperasi*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Baridwan, Zaki. 2002. *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*. BPFE. Yogyakarta.
- Chaizi, Nasucha. 2004. *Reformasi Administrasi Publik (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Gramedia
- Dewi. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Tujuan Anggaran*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fahrianta, Riswan Y. *Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gunawan, Ary. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Struktur Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Universitas Jember
- Hadi, Deni P. 2012. *Pengaruh Locus Of Control, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Jember
- Hansen dan Mowen. 2006. *Management Accounting*. Edisi 7, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, Melayu SP. 1994. *Organisasi dan Motivasi Pasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

- Immanuel. 2011. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Tidak dipublikasikan. Skripsi. Universitas Jember
- Indriyah, Riska. 2012. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Motivasi dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Universitas Jember
- Indriyantoro. Nur, Bambang Supomo. 2002. *Meteologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta
- Kiftinnita, Nauvaliana V. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PR. Gagak Hitam Bondowoso*. Skripsi, Universitas Jember
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset
- Mutia, R. 2011. *Ciri-Ciri Koperasi, Koperasi Sebagai Badan Usaha*. <http://mutiasiimumuth.blogspot.com>, [diakses 3 Februari 2015]
- Nordiawan, Deddy. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Pinatih. 2007. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. UNEJ
- Rahman, Abdul. 2012. *Prinsip-Prinsip Koperasi*. <http://www.kopindo.co.id> [diakses 3 Februari 2015]
- Rahmatullah. 2012. *Ekonomi Koperasi*. Makassar: Lembaga Penerbitan UNM.
- Sakinah, Nurul. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Jember
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, Firman David. *Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Prestasi Kerja*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. UNEJ
- Wardana, Widhanta T.K. 2013. *Pengaruh Perataan Laba terhadap Nilai Perusahaan dengan Kualitas Laba sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Jember



**KUESIONER PENELITIAN PENGARUH
PENGENDALIAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI KP-RI KABUPATEN
BONDOWOSO**

Lampiran : Kuesioner Penelitian
Perihal : Permohonan Bantuan Pengisian Kuesioner Penelitian

**Kepada Yth. Bapak/Ibu Kepala
KP-RI
Bondowoso**

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penulisan skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana (S1) yang berjudul “Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KP-RI Kabupaten Bondowoso”. Maka saya:

Nama : Yoga Agus Setiadi

NIM : 090810301269

Program Studi : S1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Negeri Jember

Mohon partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang saya berikan. Jawaban bisa dituliskan dengan menyilang (X) jawaban pada pilihan yang sudah tersedia. Kuesioner ini digunakan untuk kepentingan akademis, oleh karena itu kejujuran sangat dibutuhkan.

Atas perhatian serta kerjasamanya peneliti mengucapkan terima kasih dan semoga partisipasi Bapak/Ibu bermanfaat.

Hormat Saya

Yoga Agus Setiadi

IDENTITAS PENELITIAN

Nama : Yoga Agus Setiadi
Nim : 090810301269
Program studi : S1 Akuntansi / Fakultas Ekonomi
Institusi : Universitas Jember

I. KUESIONER PENELITIAN**DATA RESPONDEN**

- a. Nama :
.....
- b. Umur :tahun
- c. Jenis kelamin : Pria / Wanita (coret yang tidak perlu)
- d. Jabatan :
- e. Masa kerja :tahun
- f. Pendidikan terakhir :

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- a. Pada pertanyaan kuesioner, Anda diharapkan menjawab dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan mulai dari 1 sampai 5 sesuai dengan pengalaman Anda.
- b. Isilah semua nomor pertanyaan dalam pertanyaan di kuesioner ini dan jangan ada yang terlewatkan.

Pengendalian Anggaran (X) (Susanto, 2006)

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju

Penyusunan Program

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Dalam menyusun program, pemimpin memiliki keterlibatan yang besar					
2.	Dalam menyusun program, kehadiran pemimpin besar					
3.	Dalam menyusun program, konsep dari pemimpin biasanya sering diterima					
4.	Dalam menyusun program, persiapan data selalu tepat					
5.	Dalam menyusun program, analisa program tetap berjalan					

Penyusunan Anggaran

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam menentukan tujuan anggaran					
2.	Pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam merumuskan tujuan anggaran					
3.	Pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam pengendalian anggaran					
4.	Para kepala cabang banyak menanyakan pendapat pemimpin dalam menentukan anggaran					
5.	Keputusan menentukan anggaran dapat dipengaruhi oleh keputusan pemimpin					

Pelaksanaan dan Pengukuran

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Anggaran perlu diinformasikan kepada pelaksana kegiatan					
2.	Perlu adanya persepsi pelaksanaan tentang apa yang harus dilakukan berdasarkan anggaran					
3.	Semua kegiatan harus berpedoman pada anggaran					

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
4.	Adanya pengukuran prestasi berdasarkan anggaran pada setiap tahap kegiatan					
5.	Adanya pelaporan berdasarkan bagian anggaran					

Pelaporan dan Analisis

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Perlu adanya pelaporan tentang kegiatan yang telah terjadi					
2.	Adanya analisa penyimpangan yang terjadi secara periodik					
3.	Perlu adanya laporan atas penyimpangan untuk setiap periodik tertentu					
4.	Perlu adanya tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi setiap periodik tertentu					
5.	Perlu adanya evaluasi tiap-tiap bagian anggaran					

Kejelasan Tujuan Anggaran

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Tujuan anggaran sudah jelas dan terperinci					
2.	Tujuan anggaran dijabarkan untuk tiap bagian anggaran					
3.	Pemimpin harus memahami prioritas anggaran					
4.	Tujuan anggaran harus dipahami oleh semua pelaksana anggaran					
5.	Pemimpin harus mendominasi dalam menetapkan tujuan anggaran					

Tingkat Kesulitan Anggaran

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Pemimpin tidak terlalu sulit dalam mencapai tujuan anggaran					
2.	Tujuan anggaran sangat sulit tercapai					
3.	Tujuan anggaran memerlukan usaha yang keras dalam mencapainya					
4.	Untuk mencapai anggaran memerlukan keahlian dan pengetahuan yang tinggi					
5.	Secara umum anggaran pada unit-unit dikategorikan longgar					

Kinerja Manajerial (Y) (Sakinah, 2013)

1	2	3	4	5
Tidak pernah	Jarang	Pernah	Sering	Sangat sering

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam menentukan tujuan, kebijakan, rencana tindakan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman					
2.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening					
3.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain					
4.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan					
5.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu/Saudara (seperti membimbing, melatih, menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas, dan menangani keluhan)					
6.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam mempertahankan angkatan kerja dibawah Bapak/Ibu/Saudara (seperti merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai)					
7.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam mempromosikan tujuan umum organisasi anda dengan cara memberikan konsultasi secara lisan atau berhubungan dengan individu atau kelompok anda diluar organisasi melakukan kontrak untuk jasa, menghubungi pelanggan					
8.	Peran Bapak/Ibu/Saudara dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan bisnis, acara kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan umum organisasi anda					

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
9.	Bagaimana peran Bapak/Ibu/Saudara dalam mengevaluasi kinerja Bapak/Ibu/Saudara					



Motivasi (Z) (Gunawan, 2011)

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Saya mencoba dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya di masa lalu					
2.	Saya menikmati tantangan yang sulit					
3.	Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas					
4.	Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis					
5.	Saya menikmati keputusan dari penyelesaian tugas yang sulit					
6.	Saya menikmati persaingan yang ada					
7.	Saya bertanggungjawab					
8.	Saya menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju					
9.	Saya suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara saya dalam melakukan sesuatu					
10.	Saya sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa disekitar saya					
11.	Saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang tentang masalah-masalah diluar					
12.	Saya cenderung membangun hubungan erat dengan para rekan kerja					
13.	Saya ingin disukai orang lain					
14.	Saya menikmati hubungan menjadi bagian kelompok dalam organisasi					
15.	Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain daripada bekerja sendiri					

Lampiran 2. Daftar Responden Penelitian

No.	Nama KPRI	Nama Responden
1.	Utama	Heru Suharto M,Pd
2.	Catur Eka Karya	Sunargi S,Pd
3.	Beringin	Burhanudin S,Pd
4.	Serba Usaha	Sugiono Bachri Msc
5.	Bina Bersama	H.Sujarwo M,Pd
6.	Sambi Karya	Sumardi S,Pd
7.	Aneka Guna	Suwoyo S,Pd
8.	Bahtera Kencana	Apipuddin Mustofa S,Sos
9.	Kosmea	Ngatmini S,Pd
10.	Karya Makmur	Saad Huzaini S,Pd
11.	Karya Jaya	Agus Dirgo Widodo S,Pd
12.	Aneka Usaha	Budiarto S,Pd
13.	Wiyata Mandala Bakti	Koesmiadi S,Pd
14.	Bukit Sangkar	Edi Sucipno S,Pd
15.	Puspita	Budi Suwarso S,Pd M,Pd
16.	Dian Patirana	Suhandoko S,Pd
17.	Karya Sejahtera	Iswandowo S,Pd
18.	Sejahtera	Drs. Kasemi
19.	Mukti Sari	H. Suwarso M,Pd
20.	Tawes	Karyadi S,Pd
21.	Bima	Suwarni SH
22.	Kartini	Tatik Aminarti S,Pd
23.	Purnama	Sudjono S,Pd
24.	Sari Utama	Sutrisno S,Pd
25.	Rengganis	A.Sarbini S,Pd
26.	Bhakti Husada	Drs. Suwoko
27.	Ronggo Joyo	A.S.Sudahnann S,Pd
28.	Bahagia	Drs.H.Munawir M,Pd
29.	Pakem Jaya	Supangat S,Pd
30.	Wringin Jaya	Hanjar.S S,pd M,Pd
31.	Sehat	Dr. Yasin

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden Pengendalian Anggaran (X)

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X
1	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	3	118	
2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	127
3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	102	
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	101
5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	116
6	3	3	3	5	5	4	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	112
7	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	118
8	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	126
9	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	103
10	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	99
11	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	107
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	93
13	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	89
14	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	111
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	125
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	3	4	111
17	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	109
18	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	114
19	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	2	4	3	3	5	5	5	3	4	114
20	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	124
21	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	112
22	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	116
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89
24	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	109
25	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	113
26	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	102
27	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87
28	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	116
29	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	117
30	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	116
31	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	115

Rekapitulasi Jawaban Responden Kinerja Manajerial (Y)

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y
1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30
2	5	4	4	4	3	4	4	3	3	34
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
5	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31
6	5	4	4	4	3	4	3	4	3	34
7	4	4	4	3	4	4	3	3	4	33
8	5	5	4	4	4	5	4	4	5	40
9	5	4	3	3	3	4	3	3	4	32
10	4	3	3	3	4	4	3	3	3	30
11	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34
12	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
15	5	5	4	5	5	4	5	4	4	41
16	5	4	3	3	4	4	4	3	3	33
17	5	4	3	3	3	3	3	3	4	31
18	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
19	5	4	4	3	4	4	3	4	3	34
20	5	3	3	3	4	3	3	4	3	31
21	5	4	4	4	4	4	3	4	3	35
22	4	4	5	4	3	4	4	5	5	38
23	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
24	5	4	4	4	4	4	4	3	3	35
25	5	4	4	3	4	3	4	5	5	37
26	3	2	2	3	2	2	2	2	2	20
27	3	2	2	3	2	2	2	3	3	22
28	4	3	3	3	3	3	3	4	4	30
29	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
30	4	4	3	3	4	3	3	4	4	32
31	5	3	3	3	3	4	4	3	3	31

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15			X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X	
1	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	118	118	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	3	3	354	
2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	127	127	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	381	
3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	102	102	4	5	5	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	306	
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	101	101	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	303	
5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	3	116	116	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	348	
6	3	3	3	5	5	4	3	5	5	5	3	3	3	3	4	112	112	3	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	336
7	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	118	118	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	354
8	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5	126	126	5	5	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	378
9	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	3	103	103	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	309	
10	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	99	99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	297	
11	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	107	107	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	321	
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	93	93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	279	
13	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89	89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	267	
14	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	111	111	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	333	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5	125	125	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	375	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	111	111	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	3	4	333	
17	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	109	109	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	327	
18	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	114	114	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	342	
19	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	114	114	3	4	4	5	5	5	2	4	3	3	5	5	5	3	4	342	
20	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	124	124	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	372	
21	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	112	112	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	336	
22	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	116	116	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	348	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	89	89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	267	
24	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	109	109	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	327	
25	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	113	113	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	339	
26	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	102	102	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	306	
27	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	87	87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	261	
28	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	116	116	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	348	
29	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	117	117	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	351	
30	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	116	116	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	348	
31	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	115	115	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	345	

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y
1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30
2	5	4	4	4	3	4	4	3	3	34
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
5	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31
6	5	4	4	4	3	4	3	4	3	34
7	4	4	4	3	4	4	3	3	4	33
8	5	5	4	4	4	5	4	4	5	40
9	5	4	3	3	3	4	3	3	4	32
10	4	3	3	3	4	4	3	3	3	30
11	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34
12	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
15	5	5	4	5	5	4	5	4	4	41
16	5	4	3	3	4	4	4	3	3	33
17	5	4	3	3	3	3	3	3	4	31
18	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
19	5	4	4	3	4	4	3	4	3	34
20	5	3	3	3	4	3	3	4	3	31
21	5	4	4	4	4	4	3	4	3	35
22	4	4	5	4	3	4	4	5	5	38
23	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
24	5	4	4	4	4	4	4	3	3	35
25	5	4	4	3	4	3	4	5	5	37
26	3	2	2	3	2	2	2	2	2	20
27	3	2	2	3	2	2	2	3	3	22
28	4	3	3	3	3	3	3	4	4	30
29	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
30	4	4	3	3	4	3	3	4	4	32
31	5	3	3	3	3	4	4	3	3	31

X14	Pearson	0.17221	0.2597	0.10418	0.19624	-0.1566	0.16748	0.06219	0.04805	0.18933	0.15389	0.13985	0.41103	0.16315	1	0.3352	0.37792	0.18278	-0.0118	-0.192	0.06006	0.12911	0.5504	-0.0293	0.26658	0.40212	0.09638	0.20064	0.22531	0.42663	0.29219	0.36573
	Sig. (2-ta)	0.35427	0.15829	0.57701	0.29004	0.40007	0.36782	0.73963	0.79743	0.30768	0.40849	0.45306	0.02162	0.3805		0.06528	0.03607	0.32504	0.94972	0.30066	0.74825	0.48879	0.00134	0.87571	0.14716	0.02493	0.60602	0.27914	0.22297	0.01669	0.11071	0.04304
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X15	Pearson	0.61391	0.49043	0.51035	0.13732	0.40009	0.36492	0.19342	0.46281	0.4949	0.5923	0.28747	0.37956	0.345	0.3352	1	0.58472	0.58291	0.31199	0.06884	0.35473	0.35459	0.23776	0.07027	0.28136	0.21162	0.12106	0.09038	0.21586	0.21737	0.20447	0.66425
	Sig. (2-ta)	0.00024	0.00509	0.00335	0.46132	0.02574	0.04354	0.29716	0.00875	0.00465	0.00045	0.11685	0.0352	0.05733	0.06528		0.00055	0.00058	0.08752	0.71291	0.05022	0.05031	0.19777	0.70718	0.1252	0.25312	0.51653	0.62873	0.2435	0.24014	0.26987	4.6E-05
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X16	Pearson	0.39042	0.32998	0.07321	0.25318	0.21463	0.50017	0.29861	0.34358	0.38347	0.32441	0.32244	0.51215	0.29409	0.37792	0.58472	1	0.62744	0.35062	-0.0889	0.24478	0.23966	0.27455	0.02646	0.15354	0.16728	-0.1563	-0.0162	0.03016	0.25509	0.0955	0.51177
	Sig. (2-ta)	0.0293	0.06385	0.69551	0.16937	0.24626	0.00417	0.10273	0.05843	0.03321	0.07499	0.07688	0.00323	0.1083	0.03607	0.00055		0.00016	0.05313	0.63449	0.18445	0.1941	0.13499	0.88763	0.40956	0.36841	0.40114	0.93105	0.87206	0.16607	0.60934	0.00325
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X17	Pearson	0.63719	0.62408	0.44578	0.22023	0.33511	0.23073	0.32522	0.33457	0.33357	0.32923	0.28048	0.43212	0.35663	0.18278	0.58291	0.62744	1	0.67797	0.20376	0.29639	0.31618	0.09934	0.15516	0.20257	0.06424	-0.0969	-0.0724	0.05165	0.1628	0.12599	0.58846
	Sig. (2-ta)	0.00012	0.00018	0.01196	0.23385	0.06536	0.21175	0.07422	0.06581	0.06668	0.07052	0.12642	0.0152	0.04891	0.32504	0.00058	0.00016		2.8E-05	0.27157	0.10545	0.08313	0.59495	0.40459	0.27444	0.73137	0.60396	0.69887	0.78261	0.38156	0.49946	0.0005
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X18	Pearson	0.45891	0.36747	0.36605	0.23736	0.38249	0.24607	0.45399	0.27208	0.22304	0.21627	0.15354	0.3186	0.24674	-0.0118	0.31199	0.35062	0.67797	1	0.19091	0.01688	0.02568	-0.0525	0.33812	0.22725	-0.0972	0.15629	0.01621	0.14513	0.23405	0.20054	0.47223
	Sig. (2-ta)	0.00941	0.04198	0.04285	0.19854	0.03371	0.18207	0.01031	0.13867	0.22779	0.24257	0.40956	0.08066	0.18085	0.94972	0.08752	0.05313	2.8E-05		0.3036	0.92818	0.89094	0.77901	0.06283	0.21891	0.60292	0.40114	0.93105	0.43599	0.20506	0.27938	0.00731
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X19	Pearson	0.13583	0.22804	0.23229	-0.1148	0.36671	0.05516	0.24843	0.1024	0.01862	-0.0429	0.38245	0.16534	0.1206	-0.192	0.06884	-0.0889	0.20376	0.19091	1	0.64813	0.60698	0.20264	0.40115	0.22167	0.28153	0.53447	0.50263	0.57563	0.15228	0.32573	0.51728
	Sig. (2-ta)	0.46625	0.21726	0.20958	0.53872	0.04244	0.76819	0.17779	0.58358	0.92079	0.8188	0.03372	0.37407	0.51813	0.30066	0.71291	0.63449	0.27157	0.3036		8.1E-05	0.00029	0.27428	0.02531	0.23073	0.12496	0.00195	0.00396	0.0007	0.41346	0.07374	0.00288
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X20	Pearson	0.18578	0.16476	0.11914	0.09013	0.36272	0.16541	0.09482	0.15675	0.12417	0.17598	0.41979	0.2011	0.20685	0.06006	0.35473	0.24478	0.29639	0.01688	0.64813	1	0.9597	0.35744	0.3756	0.43228	0.36604	0.27836	0.42855	0.53371	0.11983	0.42543	0.62905
	Sig. (2-ta)	0.31702	0.37577	0.52324	0.62968	0.04492	0.37387	0.6188	0.39972	0.5057	0.34365	0.01872	0.27802	0.2642	0.74825	0.05022	0.18445	0.10545	0.92818	8.1E-05		1.6E-17	0.04837	0.03732	0.01516	0.04285	0.12944	0.01616	0.00199	0.52082	0.01703	0.00015
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X21	Pearson	0.16578	0.15469	0.12081	0.166	0.34056	0.18317	0.02003	0.11143	0.08879	0.13384	0.40287	0.26779	0.25088	0.12911	0.35459	0.23966	0.31618	0.02568	0.60698	0.9597	1	0.36048	0.30809	0.3826	0.4122	0.22352	0.38242	0.47433	0.18226	0.43337	0.61318
	Sig. (2-ta)	0.37279	0.40601	0.51739	0.37213	0.06083	0.32397	0.91482	0.55065	0.63481	0.47289	0.02463	0.14525	0.17341	0.48879	0.05031	0.1941	0.08313	0.89094	0.00029	1.6E-17		0.04635	0.09176	0.03365	0.02121	0.22677	0.03374	0.00702	0.32642	0.01488	0.00024
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X22	Pearson	0.07356	0.21862	0.08424	0.02601	0.08866	0.17236	0.10337	0.03657	0.0045	0.12444	0.18376	0.39404	0.36997	0.5504	0.23776	0.27455	0.09934	-0.0525	0.20264	0.35744	0.36048	1	0.23683	0.58307	0.37718	0.21182	0.28532	0.32968	0.49023	0.19231	0.46443
	Sig. (2-ta)	0.69411	0.23737	0.65229	0.88953	0.63529	0.35383	0.58002	0.84517	0.98082	0.5048	0.32241	0.02828	0.0405	0.00134	0.19777	0.13499	0.59495	0.77901	0.27428	0.04837	0.04635		0.19957	0.00058	0.03646	0.25266	0.11975	0.07012	0.00512	0.3	0.00849
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X23	Pearson	0.11001	-0.0496	0.10375	0.06727	0.13259	0.02274	0.40598	-0.045	-0.0915	-0.0766	0.04352	-0.0928	0.31082	-0.0293	0.07027	0.02646	0.15516	0.33812	0.40115	0.3756	0.30809	0.23683	1	0.63103	0.32997	0.42574	0.57414	0.58764	0.20497	0.28758	0.43721
	Sig. (2-ta)	0.55577	0.79104	0.57861	0.71916	0.47707	0.90334	0.02345	0.80991	0.62447	0.68203	0.81618	0.61939	0.08878	0.87571	0.70718	0.88763	0.40459	0.06283	0.02531	0.03732	0.09176	0.19957		0.00014	0.06986	0.01694	0.00073	0.00051	0.26867	0.11671	0.01392
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X24	Pearson	0.09125	0.1073	0.21672	0.32122	0.23623	0.21379	0.25154	0.30572	0.2172	0.40015	-0.0136	0.08374	0.29144	0.26658	0.28136	0.15354	0.20257	0.22725	0.22167	0.43228	0.3826	0.58307	0.63103	1	0.19741	0.33672	0.41497	0.42127	0.47878	0.40285	0.58997
	Sig. (2-ta)	0.62543	0.56559	0.24157	0.07807	0.20074	0.24816	0.17224	0.09441	0.24053	0.02571	0.94196	0.65424	0.11167	0.14716	0.1252	0.40956	0.27444	0.21891	0.23073	0.01516	0.03365	0.00058	0.00014		0.2871	0.06399	0.02027	0.01827	0.00643	0.02464	0.00048
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X25	Pearson	0.08707	0.08988	0.07977	-0.0074	0.10494	0.11366	0.14284	-0.2921	-0.0938	-0.0589	0.21749	-0.0616	0.37475	0.40212	0.211																

Z9	Pearson C	0.29205	0.27977	0.2347	0.16057	0.3474	0.20455	0.2331	0.67307	1	0.62211	0.44146	0.6276	0.50972	0.5579	0.3781	0.74372
	Sig. (2-tail)	0.11089	0.12743	0.20378	0.3882	0.0555	0.26967	0.20695	3.3E-05		0.00019	0.01291	0.00016	0.0034	0.00111	0.03597	1.6E-06
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z10	Pearson C	0.22865	0.3038	0.34813	0.32555	0.18908	0.36372	0.23664	0.61439	0.62211	1	0.48788	0.56997	0.17532	0.45996	0.29337	0.69382
	Sig. (2-tail)	0.21601	0.09661	0.05496	0.07391	0.30834	0.04429	0.19995	0.00024	0.00019		0.00537	0.00082	0.3455	0.00923	0.10921	1.5E-05
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z11	Pearson C	0.25113	0.23687	0.19464	0.15381	0.18062	0.27093	0.35901	0.39074	0.44146	0.48788	1	0.75269	0.19718	0.49831	0.43022	0.65697
	Sig. (2-tail)	0.17297	0.19949	0.29406	0.40875	0.33087	0.14042	0.04732	0.02975	0.01291	0.00537		1E-06	0.28768	0.00433	0.0157	6E-05
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z12	Pearson C	0.20021	0.17707	0.13235	0.21018	0.3644	0.22005	0.27155	0.43085	0.6276	0.56997	0.75269	1	0.39975	0.69966	0.67768	0.76045
	Sig. (2-tail)	0.28018	0.34061	0.47787	0.25643	0.04386	0.23424	0.13949	0.01553	0.00016	0.00082	1E-06		0.02588	1.2E-05	2.8E-05	6.9E-07
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z13	Pearson C	0.00652	-0.11339	-0.01374	0.04525	0.33963	-0.00854	0.18548	0.20692	0.50972	0.17532	0.19718	0.39975	1	0.38021	0.0465	0.38897
	Sig. (2-tail)	0.97223	0.54361	0.9415	0.809	0.06158	0.96363	0.3178	0.26404	0.0034	0.3455	0.28768	0.02588		0.03487	0.80384	0.03057
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z14	Pearson C	0.1358	0.08964	0.26841	0.22012	0.36097	0.36376	0.20987	0.41053	0.5579	0.45996	0.49831	0.69966	0.38021	1	0.67071	0.73332
	Sig. (2-tail)	0.46635	0.63156	0.1443	0.23409	0.04604	0.04426	0.25715	0.02179	0.00111	0.00923	0.00433	1.2E-05	0.03487		3.6E-05	2.7E-06
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z15	Pearson C	0.2347	0.23195	0.30201	0.3678	0.27222	0.31145	0.12466	0.19349	0.3781	0.29337	0.43022	0.67768	0.0465	0.67071	1	0.61923
	Sig. (2-tail)	0.20378	0.20928	0.09869	0.04179	0.13847	0.08809	0.50402	0.29697	0.03597	0.10921	0.0157	2.8E-05	0.80384	3.6E-05		0.0002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z	Pearson C	0.57673	0.54715	0.60381	0.52762	0.49251	0.51205	0.48671	0.65298	0.74372	0.69382	0.65697	0.76045	0.38897	0.73332	0.61923	1
	Sig. (2-tail)	0.00068	0.00145	0.00032	0.00229	0.00488	0.00323	0.00549	6.8E-05	1.6E-06	1.5E-05	6E-05	6.9E-07	0.03057	2.7E-06	0.0002	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																

Correlations											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y
Y1	Pearson	1	0.5148	0.3948	0.2578	0.478	0.5726	0.5424	0.3297	0.1718	0.6737
	Sig. (2-tailed)		0.003	0.028	0.1615	0.0065	0.0008	0.0016	0.0701	0.3555	3E-05
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y2	Pearson	0.5148	1	0.7205	0.4994	0.6315	0.6694	0.5842	0.4378	0.4282	0.8522
	Sig. (2-tailed)	0.003		5E-06	0.0042	0.0001	4E-05	0.0006	0.0138	0.0163	1E-09
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y3	Pearson	0.3948	0.7205	1	0.5301	0.3693	0.5237	0.4806	0.4833	0.4205	0.7609
	Sig. (2-tailed)	0.028	5E-06		0.0022	0.0409	0.0025	0.0062	0.0059	0.0185	7E-07
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y4	Pearson	0.2578	0.4994	0.5301	1	0.3001	0.405	0.6053	0.2636	0.1305	0.5963
	Sig. (2-tailed)	0.1615	0.0042	0.0022		0.1009	0.0238	0.0003	0.1519	0.484	0.0004
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y5	Pearson	0.478	0.6315	0.3693	0.3001	1	0.6349	0.5844	0.518	0.2475	0.7401
	Sig. (2-tailed)	0.0065	0.0001	0.0409	0.1009		0.0001	0.0006	0.0028	0.1795	2E-06
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y6	Pearson	0.5726	0.6694	0.5237	0.405	0.6349	1	0.6097	0.3768	0.2511	0.7833
	Sig. (2-tailed)	0.0008	4E-05	0.0025	0.0238	0.0001		0.0003	0.0367	0.173	2E-07
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y7	Pearson	0.5424	0.5842	0.4806	0.6053	0.5844	0.6097	1	0.4034	0.3542	0.7939
	Sig. (2-tailed)	0.0016	0.0006	0.0062	0.0003	0.0006	0.0003		0.0244	0.0506	1E-07
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y8	Pearson	0.3297	0.4378	0.4833	0.2636	0.518	0.3768	0.4034	1	0.5578	0.6812
	Sig. (2-tailed)	0.0701	0.0138	0.0059	0.1519	0.0028	0.0367	0.0244		0.0011	2E-05
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y9	Pearson	0.1718	0.4282	0.4205	0.1305	0.2475	0.2511	0.3542	0.5578	1	0.5621
	Sig. (2-tailed)	0.3555	0.0163	0.0185	0.484	0.1795	0.173	0.0506	0.0011		0.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y	Pearson	0.6737	0.8522	0.7609	0.5963	0.7401	0.7833	0.7939	0.6812	0.5621	1
	Sig. (2-tailed)	3E-05	1E-09	7E-07	0.0004	2E-06	2E-07	1E-07	2E-05	0.001	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
Descriptive Statistics											
	N	Minimur	Maximur	Mean	Std. Deviation						
X	31	87	127	110.03	10.73						
Z	31	38	63	55.84	5.73						
Y	31	20	41	31.71	4.35						
Valid N (listwise)	31										

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X
X1	Pearson Correlation	1	.803**	.725**	.144	.360*	.244	.576**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.439	.046	.185	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2	Pearson Correlation	.803**	1	.794**	.163	.351	.184	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.380	.053	.323	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31
X3	Pearson Correlation	.725**	.794**	1	.080	.388*	.189	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.670	.031	.309	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31
X4	Pearson Correlation	.144	.163	.080	1	.360*	.248	.359*
	Sig. (2-tailed)	.439	.380	.670		.047	.179	.047
	N	31	31	31	31	31	31	31
X5	Pearson Correlation	.360*	.351	.388*	.360*	1	.404*	.591**
	Sig. (2-tailed)	.046	.053	.031	.047		.024	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X6	Pearson Correlation	.244	.184	.189	.248	.404*	1	.481**
	Sig. (2-tailed)	.185	.323	.309	.179	.024		.006
	N	31	31	31	31	31	31	31
X	Pearson Correlation	.576**	.578**	.570**	.359*	.591**	.481**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.047	.000	.006	
	N	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X7	X8	X9	X10	X11	X12	X
X7	Pearson Correlation	1	.332	.316	.190	.305	.105	.518**
	Sig. (2-tailed)		.068	.083	.306	.095	.576	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31
X8	Pearson Correlation	.332	1	.863**	.725**	.332	.405*	.533**
	Sig. (2-tailed)	.068		.000	.000	.068	.024	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31
X9	Pearson Correlation	.316	.863**	1	.765**	.321	.289	.520**
	Sig. (2-tailed)	.083	.000		.000	.078	.115	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31
X10	Pearson Correlation	.190	.725**	.765**	1	.240	.233	.519**
	Sig. (2-tailed)	.306	.000	.000		.193	.208	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31
X11	Pearson Correlation	.305	.332	.321	.240	1	.326	.553**
	Sig. (2-tailed)	.095	.068	.078	.193		.073	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31
X12	Pearson Correlation	.105	.405*	.289	.233	.326	1	.493**
	Sig. (2-tailed)	.576	.024	.115	.208	.073		.005
	N	31	31	31	31	31	31	31
X	Pearson Correlation	.518**	.533**	.520**	.519**	.553**	.493**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.003	.003	.001	.005	
	N	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X13	X14	X15	X16	X17	X18	X
X13	Pearson Correlation	1	.163	.345	.294	.357*	.247	.423*
	Sig. (2-tailed)		.381	.057	.108	.049	.181	.018
	N	31	31	31	31	31	31	31
X14	Pearson Correlation	.163	1	.335	.378*	.183	-.012	.366*
	Sig. (2-tailed)	.381		.065	.036	.325	.950	.043
	N	31	31	31	31	31	31	31
X15	Pearson Correlation	.345	.335	1	.585**	.583**	.312	.664**
	Sig. (2-tailed)	.057	.065		.001	.001	.088	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X16	Pearson Correlation	.294	.378*	.585**	1	.627**	.351	.512**
	Sig. (2-tailed)	.108	.036	.001		.000	.053	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31
X17	Pearson Correlation	.357*	.183	.583**	.627**	1	.678**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.049	.325	.001	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X18	Pearson Correlation	.247	-.012	.312	.351	.678**	1	.472**
	Sig. (2-tailed)	.181	.950	.088	.053	.000		.007
	N	31	31	31	31	31	31	31
X	Pearson Correlation	.423*	.366*	.664**	.512**	.588**	.472**	1
	Sig. (2-tailed)	.018	.043	.000	.003	.000	.007	
	N	31	31	31	31	31	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X19	X20	X21	X22	X23	X24	X
X19	Pearson Correlation	1	.648**	.607**	.203	.401*	.222	.517**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.274	.025	.231	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31
X20	Pearson Correlation	.648**	1	.960**	.357*	.376*	.432*	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.048	.037	.015	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X21	Pearson Correlation	.607**	.960**	1	.360*	.308	.383*	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.046	.092	.034	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X22	Pearson Correlation	.203	.357*	.360*	1	.237	.583**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.274	.048	.046		.200	.001	.008
	N	31	31	31	31	31	31	31
X23	Pearson Correlation	.401*	.376*	.308	.237	1	.631**	.437*
	Sig. (2-tailed)	.025	.037	.092	.200		.000	.014
	N	31	31	31	31	31	31	31
X24	Pearson Correlation	.222	.432*	.383*	.583**	.631**	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.231	.015	.034	.001	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X	Pearson Correlation	.517**	.629**	.613**	.464**	.437*	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.008	.014	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X25	X26	X27	X28	X29	X30	X
X25	Pearson Correlation	1	.163	.461**	.390*	.181	.349	.379*
	Sig. (2-tailed)		.382	.009	.030	.331	.055	.035
	N	31	31	31	31	31	31	31
X26	Pearson Correlation	.163	1	.814**	.833**	.291	.346	.528**
	Sig. (2-tailed)	.382		.000	.000	.113	.057	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31
X27	Pearson Correlation	.461**	.814**	1	.877**	.179	.466**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.000	.336	.008	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X28	Pearson Correlation	.390*	.833**	.877**	1	.201	.477**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.030	.000	.000		.279	.007	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X29	Pearson Correlation	.181	.291	.179	.201	1	.354	.413*
	Sig. (2-tailed)	.331	.113	.336	.279		.051	.021
	N	31	31	31	31	31	31	31
X30	Pearson Correlation	.349	.346	.466**	.477**	.354	1	.519**
	Sig. (2-tailed)	.055	.057	.008	.007	.051		.003
	N	31	31	31	31	31	31	31
X	Pearson Correlation	.379*	.528**	.594**	.663**	.413*	.519**	1
	Sig. (2-tailed)	.035	.002	.000	.000	.021	.003	
	N	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z
Z1	Pearson Correlation	1	.882**	.657**	.320	.376*	.330	.465**	.163	.577**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.079	.037	.070	.008	.382	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z2	Pearson Correlation	.882**	1	.736**	.380*	.209	.288	.362*	.265	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.035	.259	.117	.045	.149	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z3	Pearson Correlation	.657**	.736**	1	.667**	.409*	.539**	.137	.257	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.022	.002	.462	.162	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z4	Pearson Correlation	.320	.380*	.667**	1	.175	.331	.285	.348	.528**
	Sig. (2-tailed)	.079	.035	.000		.347	.069	.120	.055	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z5	Pearson Correlation	.376*	.209	.409*	.175	1	.421*	.034	.000	.493**
	Sig. (2-tailed)	.037	.259	.022	.347		.018	.856	1.000	.005
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z6	Pearson Correlation	.330	.288	.539**	.331	.421*	1	-.146	.213	.512**
	Sig. (2-tailed)	.070	.117	.002	.069	.018		.432	.249	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z7	Pearson Correlation	.465**	.362*	.137	.285	.034	-.146	1	.434*	.487**
	Sig. (2-tailed)	.008	.045	.462	.120	.856	.432		.015	.005
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z8	Pearson Correlation	.163	.265	.257	.348	.000	.213	.434*	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.382	.149	.162	.055	1.000	.249	.015		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z	Pearson Correlation	.577**	.547**	.604**	.528**	.493**	.512**	.487**	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.002	.005	.003	.005	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z
Z9	Pearson Correlation	1	.622**	.441*	.628**	.510**	.558**	.378*	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.013	.000	.003	.001	.036	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Z10	Pearson Correlation	.622**	1	.488**	.570**	.175	.460**	.293	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.001	.345	.009	.109	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Z11	Pearson Correlation	.441*	.488**	1	.753**	.197	.498**	.430*	.657**
	Sig. (2-tailed)	.013	.005		.000	.288	.004	.016	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Z12	Pearson Correlation	.628**	.570**	.753**	1	.400*	.700**	.678**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.026	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Z13	Pearson Correlation	.510**	.175	.197	.400*	1	.380*	.046	.389*
	Sig. (2-tailed)	.003	.345	.288	.026		.035	.804	.031
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Z14	Pearson Correlation	.558**	.460**	.498**	.700**	.380*	1	.671**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.004	.000	.035		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Z15	Pearson Correlation	.378*	.293	.430*	.678**	.046	.671**	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.036	.109	.016	.000	.804	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Z	Pearson Correlation	.744**	.694**	.657**	.760**	.389*	.733**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.031	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.515**	.395*	.258	.478**	.573**	.542**	.330	.172	.674**
	Sig. (2-tailed)		.003	.028	.162	.007	.001	.002	.070	.355	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y2	Pearson Correlation	.515**	1	.720**	.499**	.632**	.669**	.584**	.438*	.428*	.852**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.004	.000	.000	.001	.014	.016	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y3	Pearson Correlation	.395*	.720**	1	.530**	.369*	.524**	.481**	.483**	.421*	.761**
	Sig. (2-tailed)	.028	.000		.002	.041	.002	.006	.006	.018	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y4	Pearson Correlation	.258	.499**	.530**	1	.300	.405*	.605**	.264	.131	.596**
	Sig. (2-tailed)	.162	.004	.002		.101	.024	.000	.152	.484	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y5	Pearson Correlation	.478**	.632**	.369*	.300	1	.635**	.584**	.518**	.247	.740**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.041	.101		.000	.001	.003	.180	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y6	Pearson Correlation	.573**	.669**	.524**	.405*	.635**	1	.610**	.377*	.251	.783**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.024	.000		.000	.037	.173	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y7	Pearson Correlation	.542**	.584**	.481**	.605**	.584**	.610**	1	.403*	.354	.794**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.006	.000	.001	.000		.024	.051	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y8	Pearson Correlation	.330	.438*	.483**	.264	.518**	.377*	.403*	1	.558**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.070	.014	.006	.152	.003	.037	.024		.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y9	Pearson Correlation	.172	.428*	.421*	.131	.247	.251	.354	.558**	1	.562**
	Sig. (2-tailed)	.355	.016	.018	.484	.180	.173	.051	.001		.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y	Pearson Correlation	.674**	.852**	.761**	.596**	.740**	.783**	.794**	.681**	.562**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.8065	.65418	31
X2	3.9032	.59749	31
X3	4.0000	.63246	31
X4	3.6452	.66073	31
X5	3.8065	.54279	31
X6	3.6129	.55842	31
X7	3.3871	.61522	31
X8	4.0323	.75206	31
X9	4.1290	.76341	31
X10	4.0000	.85635	31
X11	3.3548	.48637	31
X12	3.4194	.50161	31
X13	3.3226	.59928	31
X14	3.4516	.50588	31
X15	3.4516	.72290	31
X16	3.4194	.71992	31
X17	3.6452	.70938	31
X18	3.5806	.71992	31
X19	3.9032	.90755	31
X20	3.8710	.88476	31
X21	3.8065	.87252	31
X22	3.4839	.62562	31
X23	3.5161	.50800	31
X24	3.6452	.48637	31
X25	3.3548	.66073	31
X26	3.8387	.86011	31
X27	3.8710	.92166	31
X28	3.8065	.79244	31
X29	3.4516	.56796	31
X30	3.5161	.62562	31

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
110.0323	115.099	10.72842	30

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1	3.2903	.52874	31
Z2	3.3548	.48637	31
Z3	3.4194	.50161	31
Z4	3.3871	.49514	31
Z5	3.2258	.49730	31
Z6	3.4194	.80723	31
Z7	3.9355	.89202	31
Z8	4.0000	.77460	31
Z9	4.1935	.70329	31
Z10	3.7742	.56034	31
Z11	3.6452	.55066	31
Z12	3.6774	.59928	31
Z13	3.5484	.62390	31
Z14	4.3548	.83859	31
Z15	4.6129	.66720	31

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
55.8387	32.873	5.73351	15

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.2258	.76200	31
Y2	3.6774	.70176	31
Y3	3.4194	.67202	31
Y4	3.3871	.55842	31
Y5	3.3871	.66720	31
Y6	3.4516	.67521	31
Y7	3.2903	.64258	31
Y8	3.4194	.67202	31
Y9	3.4516	.72290	31

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.7097	18.946	4.35273	9

Lampiran 6. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X	31	87.00	127.00	110.0323	10.72842
Z	31	38.00	63.00	55.8387	5.73351
Y	31	20.00	41.00	31.7097	4.35273
Valid N (listwise)	31				

Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Persamaan I (Pengaruh X terhadap Z)

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	55.8387	5.73351	31
X	110.0323	10.72842	31

Correlations

		Z	X
Pearson Correlation	Z	1.000	.488
	X	.488	1.000
Sig. (1-tailed)	Z	.	.003
	X	.003	.
N	Z	31	31
	X	31	31

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.488 ^a	.238	.212	5.09066	.238	9.055	1	29	.005

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.665	1	234.665	9.055	.005 ^a
	Residual	751.529	29	25.915		
	Total	986.194	30			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	27.154	9.576		2.836	.008				1.000	1.000
	X	.261	.087	.488	3.009	.005	.488	.488	.488	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostic^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1.995	1.000	.00	.00
	2	.005	20.899	1.00	1.00

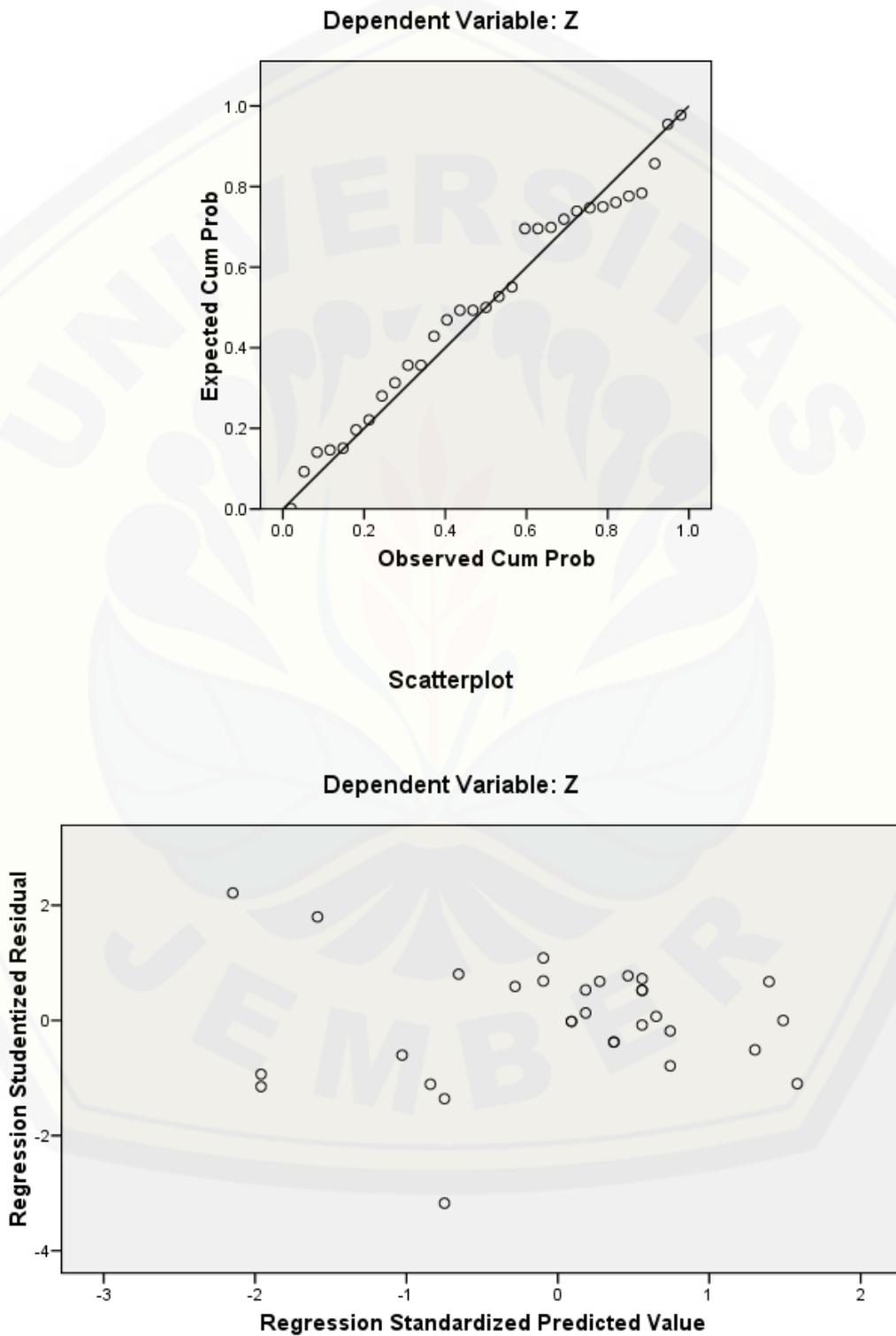
a. Dependent Variable: Z

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	49.8344	60.2621	55.8387	2.79681	31
Std. Predicted Value	-2.147	1.582	.000	1.000	31
Standard Error of Predicted Value	.918	2.195	1.239	.376	31
Adjusted Predicted Value	47.5132	60.9501	55.8306	2.94576	31
Residual	-15.74476	10.16562	.00000	5.00509	31
Std. Residual	-3.093	1.997	.000	.983	31
Stud. Residual	-3.175	2.213	.001	1.029	31
Deleted Residual	-16.58990	12.48678	.00812	5.49529	31
Stud. Deleted Residual	-3.862	2.385	-.015	1.120	31
Mahal. Distance	.008	4.609	.968	1.286	31
Cook's Distance	.000	.559	.051	.113	31
Centered Leverage Value	.000	.154	.032	.043	31

a. Dependent Variable: Z

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Persamaan II (Pengaruh X dan Z terhadap Y)**Regression****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	31.7097	4.35273	31
X	110.0323	10.72842	31
Z	55.8387	5.73351	31

Correlations

		Y	X	Z
Pearson Correlation	Y	1.000	.644	.638
	X	.644	1.000	.488
	Z	.638	.488	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X	.000	.	.003
	Z	.000	.003	.
N	Y	31	31	31
	X	31	31	31
	Z	31	31	31

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.743 ^a	.552	.520	3.01468	.552	17.270	2	28	.000

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	313.914	2	156.957	17.270	.000 ^a
	Residual	254.473	28	9.088		
	Total	568.387	30			

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.798	6.409		-.905	.373					
	X	.177	.059	.437	3.016	.005	.644	.495	.381	.762	1.312
	Z	.322	.110	.425	2.932	.007	.638	.485	.371	.762	1.312

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X	Z
1	1	2.990	1.000	.00	.00	.00
	2	.005	24.101	.35	.13	.98
	3	.005	25.614	.65	.87	.02

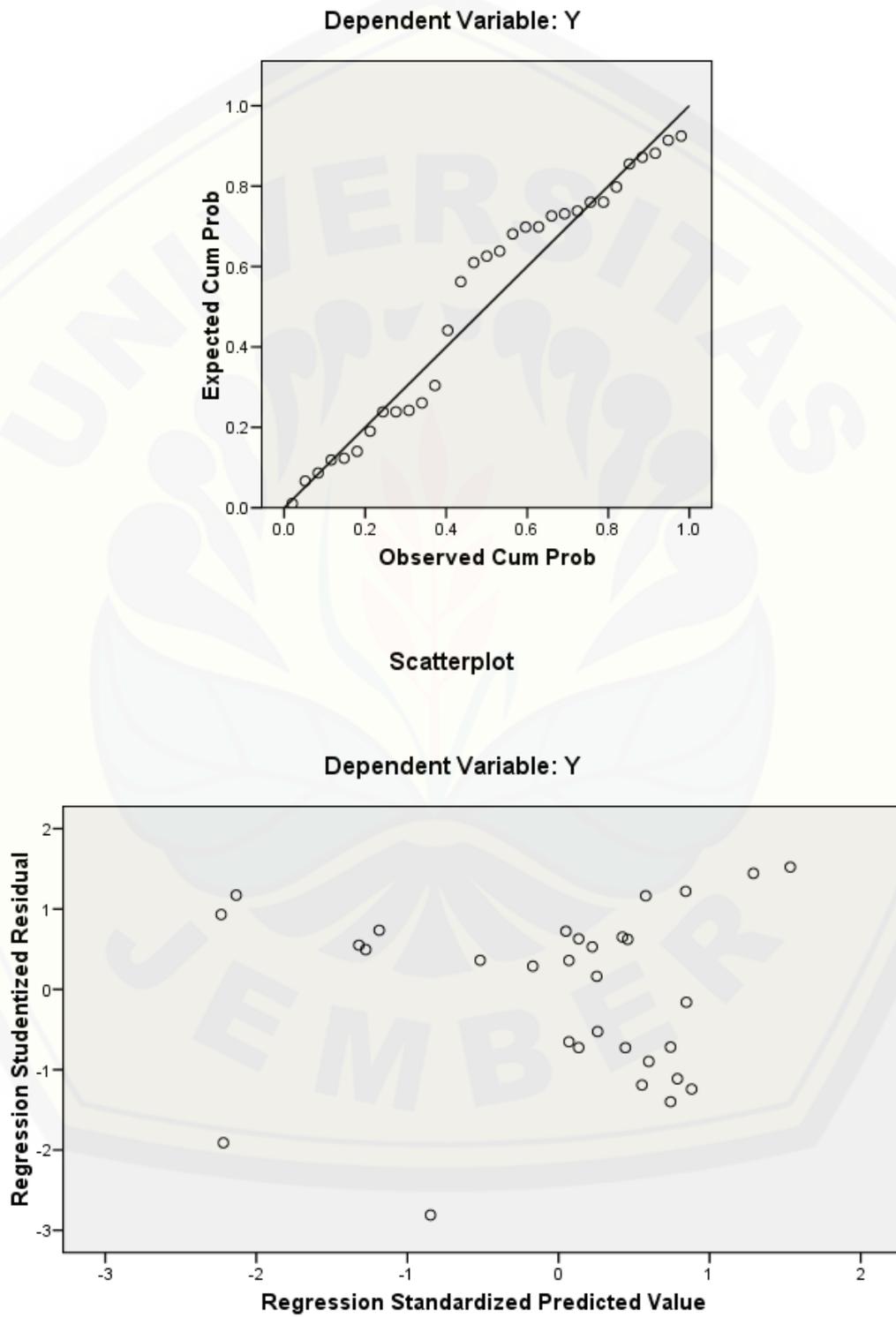
a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.4868	36.6718	31.7097	3.23478	31
Std. Predicted Value	-2.233	1.534	.000	1.000	31
Standard Error of Predicted Value	.544	1.860	.877	.338	31
Adjusted Predicted Value	23.8643	36.1299	31.8257	3.13687	31
Residual	-6.96903	4.32816	.00000	2.91246	31
Std. Residual	-2.312	1.436	.000	.966	31
Stud. Residual	-2.810	1.523	-.016	1.061	31
Deleted Residual	-10.30000	4.87008	-.11601	3.55964	31
Stud. Deleted Residual	-3.257	1.562	-.034	1.113	31
Mahal. Distance	.008	10.456	1.935	2.527	31
Cook's Distance	.001	1.258	.087	.255	31
Centered Leverage Value	.000	.349	.065	.084	31

a. Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas

Persamaan I (Pengaruh X terhadap Z)

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.00509288
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.116
	Negative	-.118
Kolmogorov-Smirnov Z		.657
Asymp. Sig. (2-tailed)		.781

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Persamaan II (Pengaruh X dan Z terhadap Y)

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.91245974
Most Extreme Differences	Absolute	.162
	Positive	.101
	Negative	-.162
Kolmogorov-Smirnov Z		.901
Asymp. Sig. (2-tailed)		.391

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.