

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Sampel Penelitian

Data dalam penelitian ini berasal dari data primer berupa kuesioner yang ditujukan kepada manajer level menengah yaitu kepala unit atau setingkat kepala unit (divisi) dan manajer level bawah yaitu supervisor atau setingkat supervisor pada perusahaan perbankan di Kota Palembang. Pengumpulan data dilakukan mulai tanggal 17 Desember 2013 sampai dengan 20 Desember 2013. Surat izin penelitian ditujukan kepada pimpinan perusahaan perbankan di Kota Palembang. Perusahaan perbankan memberikan izin penelitian dan bersedia untuk mengisi kuesioner.

Pengumpulan data dilakukan dengan mendatangi responden secara langsung untuk menyerahkan dan mengumpulkan kembali kuesioner. Sampel dalam penelitian ini ada 50 sampel, dari 50 eksemplar kuesioner yang disebar, sebanyak 39 eksemplar kuesioner yang kembali, 11 eksemplar kuesioner tidak kembali dan terdapat 5 eksemplar kuesioner yang dikembalikan tidak dapat digunakan. Adapun alasan kuesioner tidak dapat digunakan adalah karena responden tidak mengisi data dengan lengkap, pengisian jawaban tidak lengkap dan tidak memenuhi kriteria sampel yang telah ditetapkan seperti manajer level menengah atau manajer level bawah yang telah bekerja minimal 1 tahun. Dengan demikian jumlah kuesioner yang dapat diolah hanya sebanyak 34 eksemplar kuesioner. Secara rinci deskripsi kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Hasil Analisis Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebarkan	50
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	11
Jumlah kuesioner yang kembali	39
Jumlah kuesioner yang tidak dapat diolah	5
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	34

Sumber: Data primer diolah, 2014

4.1.2 Demografi Responden

Berdasarkan 34 kuesioner yang dapat diolah, diperoleh informasi mengenai demografi responden sebagai acuan dalam melihat karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian. Adapun gambaran mengenai demografi responden dalam penelitian ini berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja. Secara lebih rinci demografi responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Demografi Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
<u>Usia:</u>		
≤ 20 tahun	-	-
21-35 tahun	8	23,5 %
35-40 tahun	10	29,4 %
≥ 40 tahun	16	47,1 %
<u>Jenis Kelamin:</u>		
Pria	18	52,9 %
Wanita	16	47,1 %
<u>Tingkat Pendidikan:</u>		
D3	9	26,5 %
S1	22	64,7 %
S2	3	8,8 %
S3	-	-
<u>Jabatan:</u>		
Manajer Unit/ Divisi	20	58,8 %
Supervisor	14	41,2 %

Masa Kerja:		
≤ 1 tahun	-	-
1-2 tahun	15	44,1 %
≥ 2 tahun	19	55,9 %

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan demografi responden pada tabel 4.2 di atas dapat dilihat hanya responden berumur ≥ 40 tahun 47,1%, berjenis kelamin pria sebesar 52,9%, tingkat pendidikan Strata 1 (S1) sebesar 64,7%. Dilihat dari jabatan responden didominasi sebagai manajer unit/divisi sebanyak 58,8% dengan memiliki masa kerja ≥ 2 tahun sebanyak 55,9%.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berguna untuk mengetahui karakter sampel yang digunakan dalam suatu penelitian. Berikut ini disajikan rangkuman mengenai kriteria statistik deskriptif

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

Variabel	N	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Std. Dev
Partisipasi Penyusunan Anggaran	34	6-30	21-30	26.74	3.018
Motivasi Kerja	34	8-40	24-40	34.00	4.008
Kinerja Manajerial	34	8-40	20-40	33.85	4.453
Valid N (listwise)	34				

Sumber: Data primer diolah, 2014

Tabel 4.3 di atas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel dari 34 responden. Variabel partisipasi penyusunan anggaran terdiri dari 6 item pertanyaan pada skala *Likert* 5 poin. Kisaran jawaban responden (kisaran aktual) adalah 21 sampai dengan 30 dimana kisaran teoritisnya adalah 6 sampai

dengan 30 yang mengindikasikan bahwa manajer ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Variabel motivasi kerja terdiri dari 8 item pertanyaan pada skala *Likert 5* poin. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) sebesar 24 sampai dengan 40 dimana kisaran teoritisnya adalah 8 sampai dengan 40 yang mengindikasikan bahwa manajer mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan proses penyusunan anggaran.

Variabel kinerja manajerial terdiri dari 8 item pertanyaan pada skala *Likert 5* poin. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) adalah 20 sampai dengan 40 yang mengindikasikan bahwa manajer sudah bekerja sesuai dengan prosedur yang ada mulai dari mengumpulkan, menyiapkan informasi, menyiapkan laporan, dan memonitoring semua karyawan yang ada.

Semakin tinggi tingkat standar devisiasinya maka akan semakin heterogenitas, yang berarti bahwa jawaban responden terhadap pertanyaan pada kuesioner semakin bervariasi. Sedangkan semakin rendah tingkat standar devisiasinya maka jawaban responden terhadap pertanyaan pada kuesioner semakin homogen yang berarti bahwa variasi jawaban semakin kecil. Dalam penelitian ini standar devisiasi untuk masing-masing variabel adalah partisipasi penyusunan anggaran sebesar 3.018, motivasi kerja sebesar 4.008 dan kinerja manajerial sebesar 4.453. Hal ini menjelaskan bahwa jawaban responden terhadap pertanyaan pada kuesioner tidak terlalu bervariasi, rata-rata responden mengisi lembaran jawaban kuesioner pada skala 4 dan 5 sehingga dapat dikatakan homogen.

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh suatu kuesioner. Hasil pengujian validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Validitas

Nama Variabel	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,712** - 0,861**	Valid
Motivasi Kerja	0,709** - 0,861**	Valid
Kinerja Manajerial	0,678** - 0,855**	Valid

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

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa hasil pengujian dari variabel partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja dan kinerja manajerial dalam penelitian ini dinyatakan valid pada level signifikan 0,05 dan 0,01 yang berarti bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diharapkan.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel jika menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2005). Hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Reliabilitas

Nama Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,824	Reliabel
Motivasi Kerja	0,896	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,888	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel pengujian reliabilitas tabel 4.5 di atas, terlihat bahwa seluruh variabel yaitu variable partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja dan kinerja manajerial memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik yaitu dengan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Data dikatakan terdistribusi normal jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* yang diperoleh dari pengujian harus $\geq 0,05$. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Nama Variabel	Kolmogorov -Smirnov	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,947	0,331	Normal
Motivasi Kerja	1,114	0,167	Normal
Kinerja Manajerial	0,781	0,576	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2013

Hasil pengujian normalitas pada tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari pengujian *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* lebih besar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Pengujian gejala multikoleniaritas dilakukan dengan melihat nilai *VIF* dan *Tolerance*. Apabila nilai *VIF* ≤ 10 dan nilai *Tolerance* $\geq 0,10$ maka dapat dikatakan tidak terdapat multikoleniaritas pada model regresi. Ringkasan hasil pengujian multikolinearitas untuk seluruh model regresi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Multikolinearitas

Keterangan	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Persamaan 1 $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon$	1,000	1,000	Bebas Multikolinearitas
Persamaan 2 $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$	0,833 0,833	1,200 1,200	Bebas Multikolinearitas
Persamaan 3 $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \cdot X_2 + \epsilon$	0,020 0,019 0,007	49,991 52,743 142,291	Ada Multikolinearitas

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.7 diatas, berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas terlihat bahwa persamaan 3 mengalami masalah multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat dari nilai *tolerance* untuk variabel pada persamaan ketiga tersebut adalah lebih dari 0,10 dan nilai *VIF* nya lebih besar dari 10.

Salah satu cara untuk mengatasi masalah multikolinearitas tersebut adalah dengan menggunakan *Data Center* (Gholzali,2005) dapat dilakukan dengan

mencari nilai rata-rata setiap variabel kemudian mengurangkan nilai rata-rata tersebut. Hasil pengujian multikolinearitas persamaan ketiga diatas dengan menggunakan *Data Center* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinearitas dengan *Data Center*

Keterangan	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Persamaan 3 $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \cdot X_2 + \epsilon$	0,270	3,710	Bebas Multikolinearitas
	0,316	3,168	
	0,139	7.211	

Sumber: Data primer diolah, 2014

Hasil pengujian kembali multikolinearitas pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa persamaan 3 sudah bebas dari masalah multikolinearitas, yang dapat dilihat dari nilai *tolerance* seluruh variabel pada persamaan ketiga tersebut adalah $\geq 0,1$ dan nilai *VIF* nya ≤ 10 .

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Nama Variabel	T	Sig.	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,348	0,731	Bebas heteroskedastisitas
Motivasi Kerja	-0,632	0,532	Bebas heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil uji Glejser tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen. Hal ini terlihat dari tingkat signifikan yang $\geq 0,05$. Oleh karena

itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

4.5. Pengujian Hipotesis

4.5.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis regresi untuk hipotesis pertama disajikan pada tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Hipotesis Pertama

Variabel	Koefisien	Nilai Koefisien	t-statistik	Sig-t
Konstanta	A	7,265	11,403	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	β_1	0,542	2,531	0,017
R^2 0,167 <i>Adjusted R-square</i> = 0,141 $F = 6,404$ $n = 34$ $Sig = 0,017 \leq 0,05$				

Sumber : Data Primer (diolah). 2014

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabl 4.10 diatas dilihat bahwa nilai F sebesar 6,404 dengan nilai signifikansi 0,017. Hasil pengujian juga menunjukkan nilai koefisien β_1 sebesar 0,542 dengan nilai signifikansi 0,017 ($\leq 0,05$), yang berarti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Selain itu nilai *Adjusted R²* sebesar 0,141 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran menjelaskan 14,1% variabilitas, sedangkan sisanya 85,9% menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh dan signifikan dengan kinerja

manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini diterima (tidak dapat ditolak).

Hasil hipotesis pertama ini berhasil mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Laberto, (2001) dan Putra, (2011) yang menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki efek positif yang kuat terhadap kinerja manajerial.

4.5.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Pada hipotesis kedua menggunakan *MRA (Moderated Regression Analysis)*. Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating. Hasil analisis regresi untuk hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Uji Hipotesis Kedua

Persamaan 2

Variabel	Koefisien	Nilai Koefisien	t	F
Konstanta	A	1,927	2,123	0,042
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	β ₁	-0,061	-0,363	0,719
Motivasi Kerja (X ₂)	β ₂	0,750	6,622	0,000
R² = 0,655 Adjusted R² = 0,633 n= 34 F = 29.412 Sig. 0,000 ≤ 0,05				

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Persamaan 3

Variabel	Koefisien	Nilai Koefisien	t-statistik	Sig.
Konstanta	A	6,774	23,508	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	β ₁	-1,211	-19,825	0,000
Motivasi (X ₂)	β ₂	0,069	1,801	0,082
Interaksi (X ₁ X ₂)	β ₃	0,036	23,981	0,000
R² = 0,983 Adjusted R² = 0,981 n = 34 F = 574.425 Sig = 0,000 ≤ 0,05				

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menggunakan model *MRA*, seperti yang terlihat dalam Tabel 4.11. Nilai *Adj R Square* pada persamaan kedua 0,633 yang berarti bahwa 63,3% variabilitas kinerja dapat dijelaskan oleh variabilitas partisipasi penyusunan anggaran dan variabilitas motivasi, sedangkan sisanya 36,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya diluar persamaan ini. Pada persamaan ketiga yang merupakan persamaan moderasi dimana nilai *Adj R Square* sebesar 98% berarti 2% dijelaskan oleh faktor lain.

Nilai F dari persamaan 2 ini adalah sebesar 29.412 dan persamaan ketiga yaitu 574,425 dengan nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$ yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan interaksi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja manajerial. Nilai interaksi koefisien β_3 sebesar 0,036 dan t-statistik 23,981 dengan tingkat signifikan $0,000 \leq 0,05$ adalah signifikan.

Hasil regresi dari hipotesis kedua ini menyatakan bahwa motivasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Variabel motivasi sebagai variabel moderasi yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel moderasi, yang menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima.

4.6 Analisis dan Pembahasan

4.6.1 Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya

keterlibatan atau keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah pada Bank Negara Indonesia 46 Palembang dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, para manajer menengah dan bawah diberi kesempatan untuk berperan dalam memberikan masukan-masukan dan ide-ide mereka yang dituangkan dalam bentuk anggaran yang nantinya akan mereka laksanakan.

Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dihasilkan. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran menjadikan manajer lebih mengerti akan apa yang harus dikerjakan dan mendorong manajer untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajer dalam mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran juga memungkinkan para manajer menengah dan bawah pada Bank Negara Indonesia 46 Palembang terdorong untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat karena para bawahan memiliki informasi khusus tentang kondisi perusahaan dan akan melaporkan kondisi tersebut ke atasan. Dapat disimpulkan bahwa keterlibatan para manajer menengah dan bawah dalam partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mendukung pernyataan yang disampaikan oleh Laberto (2001) yang mengatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab

secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Selanjutnya Jaya (2011) juga mengatakan bahwa partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut partisipasi penyusunan anggaran mampu meningkatkan kinerja manajerial, maka Bank Negara Indonesia 46 Palembang yang dalam hal ini sebagai objek penelitian sedapat mungkin terus melibatkan pihak-pihak yang berkompeten dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran yang dibuat dengan bersama-sama dengan tujuan dan visi organisasi maka akan dilaksanakan dengan rasa penuh tanggungjawab sehingga terciptanya kinerja yang baik.

4.6.2 Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai pemoderasi menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, artinya motivasi memperkuat hubungan ini. Dari hasil statistik deskriptif jawaban responden motivasi kinerja manajerial pada Bank Negara Indonesia 46 Palembang tergolong tinggi. Dalam hal ini partisipasi penyusunan anggaran para manajer level menengah dan manajer level bawah memiliki tingkat motivasi yang tinggi. Hal ini disebabkan karena pada fakta dilapangan ketika manajer level menengah dan manajer level bawah telah menyusun anggaran dengan sangat baik dan telah disetujui pada tahap penetapan, dengan harapan bahwa anggaran yang telah ditetapkan akan digunakan

sesuai yang telah direncanakan Hasil ini mengungkapkan bahwa para manajer level menengah dan manajer level bawah pada Bank Negara Indonesia 46 Palembang memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga para manajer berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya. Semakin tinggi motivasi seorang manajer maka semakin tinggi juga kinerja manajerial yang dihasilkan. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tinggi apabila motivasi yang dimiliki oleh manajer juga tinggi. Motivasi yang timbul dalam diri tanpa paksaan dari luar akan menimbulkan loyalitas yang tinggi kepada organisasi. Para manajer yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, memiliki dorongan dari dalam dirinya untuk berbuat sesuatu yang dapat menunjang keberhasilan organisasi dan menjadikannya peduli dengan nasib organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran berhubungan dengan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Apabila motivasi yang dimiliki tinggi dengan tingkat kepercayaan yang ada dalam tujuan organisasi, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Laberto (2001) mengatakan bahwa semakin tinggi motivasi seorang manajer, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Sejalan dengan itu penelitian yang dilakukan oleh Jaya, (2011) menyebutkan bahwa dengan adanya motivasi yang tinggi maka kinerja akan meningkat. Putra, (2011) juga mengatakan hanya motivasi yang akan membuat seseorang mempunyai semangat juang yang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar yang ada. Motivasi merupakan suatu hal yang berasal dari dalam diri atau berasal dari luar diri

seseorang yang menyebabkan dirinya mempunyai keinginan dan kemauan yang kuat untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik sesuai dengan aturan atau ketentuan yang ada.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel motivasi tersebut memang variabel moderasi, karena secara rata-rata jawaban responden menunjukkan kondisi variabel motivasi adalah tinggi dan manajer level menengah dan manajer level bawah melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang tinggi. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Laberto, 2001; Jaya dan Putra, 2011, yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini maka dapat disusun kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh semakin tinggi partisipasi seorang manajer maka semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Dengan demikian hipotesis pertama diterima. Hasil regresi ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Laberto, (2001) dan Putra, (2011) yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dengan kinerja manajerial.
2. Pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan motivasi dapat berperan sebagai variabel moderating. Hasil regresi ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Laberto, 2001; Jaya dan Putra, 2011, yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan motivasi berperan sebagai variabel moderating.

5.2 Implikasi Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan memiliki implikasi-implikasi sebagai berikut :

1. Memberikan gambaran bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga akan lebih memotivasi manajer untuk berperan aktif dalam penyusunan anggaran karena dapat mempengaruhi kinerja mereka.

2. Memberikan gambaran bahwa motivasi kerja dapat memoderasi dan mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian. Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya melakukan metode survei melalui kuesioner dan tidak melakukan wawancara atau terlibat langsung dalam aktifitas perusahaan, sehingga informasi hanya terbatas pada kuesioner yang diisi oleh responden.
2. Kecilnya tingkat responrate dari responden, hal ini disebabkan karena peneliti menyebarkan kuesioner diakhir tahun dimana seluruh para pegawai bank sedang sibuk.

5.4 Saran Penelitian

Untuk penelitian selanjutnya maka diharapkan :

1. Proses pengambilan data tidak hanya didasarkan pada instrumen tertulis saja, namun juga perlu dilakukan wawancara secara langsung kepada responden untuk memastikan kebenaran data yang diperoleh.

2. Memperluas objek penelitian dan lebih memperhatikan waktu pelaksanaan penelitian.
3. Memperluas sampel penelitian yang ada
4. Melakukan evaluasi dan telaah lebih tajam tentang indikator dan pengukuran variabel sehingga pertanyaan yang digunakan benar-benar mengukur variabel dengan akurat/valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., (1952), *The Impact of Budgets on People*, Ithaca New York, The Controllershship Foundation Inc. Cornell University.
- Armilia, Nadya. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah*. Skripsi. Universitas Bengkulu. Bengkulu.
- Anthony, Robert dan Vijay Govindaranjan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gholzali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo Indriyo dan Sudita I Nyoman. 1997. *Perilaku Keorganisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Dicitak dan Diterbitkan oleh BPFY-YOGYAKARTA.
- Hapsari, Arum Winda dan Murtanto. 2005. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai Variabel Moderating*. Simposium Riset Ekonomi II. Surabaya.
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFY UGM.
- Jaya, Wulan, Dino., (2011), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. AVIA AVIAN*. Skripsi. Universitas Pembangunan Nasional "VETERAN". Jawa Timur.
- Laberto, Eddy., (2001), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2009. *Akuntansi Keprilaku* Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar. 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFY.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat.
- Ngatemin. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja*

Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan Republik Indonesia. Tesis Universitas Sumatra Utara.

- Poerwati, Tjahjaning., (2001), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating.* Tesis. Universitas Diponegoro.
- Prahesti, Dipta., (2011), *Pengaruh Atas Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur.* Rangkuman Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas. Surabaya.
- Pramesthiningtyas, Hayu, Arisha., (2011), *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.* Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Putra, Haryadi. (2011). *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating: Studi Empiris Pada Bank Devisa Persero di Kota Padang.* Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Purwanto, N. (1998). *Psikologi Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sardiman. (2011). <http://www.tuanguru.com/2012/09/motivasi-intrinsik-dan-ekstrinsik.html>. *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar.*
- Schiff, M., and A.Y. Lewin., (1970), *The Impact of People on Budgets,* The Accounting Review, April, pp.259-267.co. Cincinanti,OH.
- Stoner, F, A, James., (1989). *Management, 2nd Edition.* Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono., (2007). *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung.
- Supriyono, AR. 2004. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajer.* *Simposium Nasional Akuntansi VII.* Surabaya.
- Wahyuni, Tri, Enny. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.* Skripsi. Universitas Bengkulu.
- Wasisto, Arif dan Mahfud Sholihin. 2004. *Peran Partisipasi Penganggaran Dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural Dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja.* *Simposium Nasional Akuntansi VII.* Surabaya.
- Yustina., (2006), *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajer dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating.* Skripsi. Universitas Bengkulu

L

A

M

P

I

R

A

N

KUESIONER
PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA BANK NEGARA INDONESIA 46 DI
PALEMBANG



OLEH:

Gemelly Rama Dina

C1C110077

JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM EKSTENSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU

2014

KUESIONER PENELITIAN

A. Data Pribadi Responden

- Nama* :
- Umur : ≤ 20 tahun
 21 – 35 tahun
 35 – 40 tahun
 ≥ 40 tahun
- Jenis Kelamin : Pria
 Wanita
- Pendidikan Terakhir : D3
 S1
 S2
 S3
- Jabatan : Manajer Unit/Divisi
 Supervisor

- Masa Kerja : ≤ 1 tahun
 1 - 2 tahun
 ≥ 2 tahun
- Pernah Melakukan Anggaran : Pernah
 Tidak Pernah

(* boleh tidak diisi)

B. Pertanyaan mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Berikut ini adalah daftar pertanyaan yang berhubungan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memilih jawaban yang dianggap paling mewakili keadaan yang sebenarnya dengan memberikan tanda checklist (✓) pada kolom jawaban yang tersedia.

A. PARTISIPASI ANGGARAN

Pernyataan berikut ini untuk mengukur tingkat keterlibatan Bapak/Ibu dalam proses penyusunan anggaran di unit kerja Bapak/Ibu dengan memilih skala yang paling sesuai. Beri tanda checklist (√) pada salah satu kolom yang tersedia.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

N = Netral

NO	KETERANGAN	PILIHAN JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu terlibat dalam penyusunan anggaran untuk unit kerja saya					
2.	Saya memiliki alasan yang kuat untuk melaksanakan revisi anggaran unit kerja saya					
3.	Saya sering meminta pendapat atau usulan pada atasan mengenai anggaran unit kerja saya					
4.	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran di unit kerja saya					
5.	Saya memiliki kontribusi yang besar dalam penyusunan anggaran di unit kerja saya					
6.	Atasan/pimpinan saya selalu meminta pendapat, saran atau opini dalam setiap anggaran yang akan disusun unit kerja saya					

B. MOTIVASI KERJA

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur tingkat motivasi Bapak/Ibu dalam proses penyusunan anggaran di unit kerja Bapak/Ibu dengan memilih skala yang paling sesuai.

Keterangan:

STS	= Sangat Tidak Setuju	S	= Setuju
TS	= Tidak Setuju	SS	= Sangat Setuju
N	= Netral		

NO	KETERANGAN	PILIHAN JAWABAN				
		STS	TS	TP	S	SS
1.	Saya berusaha sangat keras untuk merevisi/memperbaiki anggaran yang telah dibuat agar lebih baik dalam unit kerja saya					
2.	Saya cenderung membina hubungan yang baik dengan rekan-rekan sekerja dalam penyusunan anggaran					
3.	Pekerjaan dalam membuat anggaran yang telah dipercayakan kepada saya, tidak mungkin saya alihkan kepada orang lain, betapa sibuknya saya					
4.	Gaji (penghasilan) yang saya terima sekarang ini, membuat saya bekerja lebih giat lagi dalam menyusun anggaran di unit kerja saya					
5.	Saya menikmati kebebasan mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam penyusunan anggaran					
6.	Saya menikmati kerjasama dengan orang lain dalam menyusun anggaran daripada bekerja sendirian					
7.	Setiap tugas yang saya kerjakan dalam merevisi dan atau menyusun anggaran harus dilandasi loyalitas dan tanggungjawab					
8.	Saya selalu berangkat kerja walaupun cuaca buruk dalam memenuhi tanggungjawab saya					

C. KINERJA MANAJERIAL

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur tingkat kinerja Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di unit kerja Bapak/Ibu dengan memilih skala yang paling sesuai. Beri tanda checklist (√) pada salah satu kolom yang tersedia.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

TP = Tidak Pasti Apakah Setuju atau Tidak Setuju

NO	KETERANGAN	PILIHAN JAWABAN				
		STS	TS	TP	S	SS
1.	Pekerjaan yang saya selesaikan dalam penyusunan anggaran sesuai dengan rencana atau target anggaran yang telah diberikan sebelumnya.					
2.	Saya selalu mengumpulkan dan menyiapkan informasi yang biasanya berbentuk catatan laporan.					
3.	Saya selalu mengumpulkan informasi dalam organisasi untuk menyesuaikan laporan.					
4.	Laporan catatan hasil keterlibatan pekerjaan saya dalam penyusunan anggaran diterima secara baik oleh atasan atau pimpinan saya.					
5.	Saya selalu memonitoring semua karyawan yang ada pada unit/sub unit saya.					
6.	Saya selalu mengelola/mengatur pegawai pada unit/sub unit saya.					
7.	Setiap kontrak yang ada meliputi barang/jasa yang dibutuhkan pada semua unit/sub unit selalu saya yang melakukan.					
8.	Saya selalu mewakili setiap organisasi saya yang berhubungan dengan pihak lain.					

Data Jawaban Responden Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Responden	PPA1	PPA2	PPA3	PPA4	PPA5	PPA6	TOTAL	RATA-RATA
1	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
2	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
3	4	5	5	5	5	5	29	2,26470588
4	3	3	4	4	4	3	21	-5,7352941
5	5	5	4	5	5	5	29	2,26470588
6	5	5	4	4	4	5	27	0,26470588
7	5	5	5	5	3	5	28	1,26470588
8	5	5	4	4	4	5	27	0,26470588
9	3	3	3	5	5	5	24	-2,7352941
10	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
11	4	5	4	5	5	5	28	1,26470588
12	4	4	5	5	5	5	28	1,26470588
13	4	5	5	4	4	4	26	-0,7352941
14	3	5	5	5	5	4	27	0,26470588
15	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
16	4	4	4	4	4	4	24	-2,7352941
17	5	4	5	5	4	5	28	1,26470588
18	5	4	4	4	4	5	26	-0,7352941
19	3	4	4	4	4	3	22	-4,7352941
20	4	4	4	4	4	4	24	-2,7352941
21	3	3	4	3	3	5	21	-5,7352941
22	3	5	5	5	5	5	28	1,26470588
23	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
24	4	5	4	5	4	4	26	-0,7352941
25	4	4	4	5	5	4	26	-0,7352941
26	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
27	3	4	2	4	4	4	21	-5,7352941
28	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
29	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
30	4	4	5	4	4	4	25	-1,7352941
31	5	5	5	5	5	5	30	3,26470588
32	4	3	4	2	4	4	21	-5,7352941
33	4	4	5	5	5	5	28	1,26470588
34	4	4	4	4	5	4	25	-1,7352941
Jumlah Total							26,73529	

Data Jawaban Responden Motivasi Kerja (X₂)

MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	TOTAL	Rata-rata
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
5	5	3	3	3	3	3	3	28	1,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
5	5	5	5	5	5	5	4	39	12,26470588
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
3	3	4	4	4	3	4	4	29	2,264705882
4	3	3	5	5	5	5	4	34	7,264705882
3	3	3	5	5	4	4	4	31	4,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
5	5	5	5	5	4	4	4	37	10,26470588
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
5	4	4	4	4	5	5	4	35	8,264705882
4	5	4	4	4	4	4	4	33	6,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
5	5	5	5	5	3	3	5	36	9,264705882
5	4	4	5	5	5	5	5	38	11,26470588
4	4	4	5	5	5	5	5	37	10,26470588
5	4	4	5	5	5	5	5	38	11,26470588
5	4	5	5	5	5	5	5	39	12,26470588
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
3	3	3	3	3	3	3	3	24	-2,735294118
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
4	5	5	5	5	5	5	5	39	12,26470588
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
4	2	4	4	4	2	4	4	28	1,264705882
4	4	5	4	4	4	4	5	34	7,264705882
5	2	4	4	4	5	5	4	33	6,264705882
Jumlah Total								1156	

Data Jawaban Responden Kinerja Manajerial (X₃)

KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	TOTAL	RATA-RATA
4	4	5	4	5	5	4	4	35	8,264705882
4	4	5	3	5	3	5	4	33	6,264705882
4	4	4	3	4	4	4	4	31	4,264705882
3	3	3	3	3	4	4	4	27	0,264705882
3	4	4	4	4	4	4	4	31	4,264705882
4	4	4	5	4	4	4	5	34	7,264705882
5	5	4	5	4	5	5	5	38	11,26470588
5	4	5	4	4	4	4	4	34	7,264705882
3	3	4	3	5	3	5	3	29	2,264705882
4	4	5	4	4	5	4	4	34	7,264705882
4	4	5	4	4	4	4	4	33	6,264705882
3	5	5	5	3	3	3	3	30	3,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
3	5	5	5	4	5	5	5	37	10,26470588
3	3	5	5	3	5	5	4	33	6,264705882
5	5	5	5	5	3	3	3	34	7,264705882
5	5	5	5	5	4	4	4	37	10,26470588
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
4	5	4	4	4	4	4	4	33	6,264705882
4	5	5	4	4	4	4	4	34	7,264705882
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5,264705882
5	5	4	5	5	5	5	5	39	12,26470588
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
4	4	4	5	5	5	5	4	36	9,264705882
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
3	3	2	3	2	3	2	2	20	-6,73529412
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
5	5	5	5	5	5	5	5	40	13,26470588
4	5	5	5	5	5	5	5	39	12,26470588
5	4	4	4	4	4	4	4	33	6,264705882
4	3	4	3	4	4	2	3	27	0,264705882
4	3	4	3	4	4	4	4	30	3,264705882
4	5	5	4	4	4	4	4	34	7,264705882
Jumlah Total								1151	

Lampiran 1 : Deskriptif Statistik

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PPA PPA	34	21.00	30.00	26.7353	3.01822
KM KM	34	20.00	40.00	33.8529	4.45266
MK MK	34	24.00	40.00	34.0000	4.00757
Valid N (listwise)	34				

Katagori Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-35	8	23.5	23.5	23.5
35-40	10	29.4	29.4	52.9
> 40	16	47.1	47.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	18	52.9	52.9	52.9
wanita	16	47.1	47.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	9	26.5	26.5	26.5
S1	22	64.7	64.7	91.2
S2	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid manajer	20	58.8	58.8	58.8
supervisor	14	41.2	41.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 tahun	15	44.1	44.1	44.1
> 2 tahun	19	55.9	55.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Pernah Melakukan Anggaran

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pernah	34	100.0	100.0	100.0

Lampiran 2 : Hasil Uji Validitas

Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

Correlations

		PPA1	PPA2	PPA3	PPA4	PPA5	PPA6	TOTAL PPA
PPA1	Pearson Correlation	1	.577**	.467**	.317	.189	.592**	.734**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.068	.284	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PPA2	Pearson Correlation	.577**	1	.512**	.612**	.384*	.436**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.025	.010	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PPA3	Pearson Correlation	.467**	.512**	1	.430*	.314	.366*	.712**

	Sig. (2-tailed)	.005	.002		.011	.070	.033	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PPA4	Pearson Correlation	.317	.612**	.430*	1	.627**	.452**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.068	.000	.011		.000	.007	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PPA5	Pearson Correlation	.189	.384*	.314	.627**	1	.323	.628**
	Sig. (2-tailed)	.284	.025	.070	.000		.062	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PPA6	Pearson Correlation	.592**	.436**	.366*	.452**	.323	1	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.033	.007	.062		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
TOTAL PPA	Pearson Correlation	.734**	.812**	.712**	.778**	.628**	.714**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

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

Uji Validitas Motivasi Kerja

Correlations

		MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	TOTAL MK
MK1	Pearson Correlation	1	.498**	.557**	.441**	.441**	.497**	.464**	.455**	.709**
	Sig. (2- tailed)		.003	.001	.009	.009	.003	.006	.007	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
MK2	Pearson Correlation	.498**	1	.573**	.330	.330	.318	.084	.359*	.594**
	Sig. (2- tailed)	.003		.000	.057	.057	.066	.639	.037	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
MK3	Pearson Correlation	.557**	.573**	1	.558**	.558**	.362*	.403*	.718**	.761**
	Sig. (2- tailed)	.001	.000		.001	.001	.035	.018	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
MK4	Pearson Correlation	.441**	.330	.558**	1	1.000*	.628**	.683**	.789**	.861**
	Sig. (2- tailed)	.009	.057	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
MK5	Pearson Correlation	.441**	.330	.558**	1.000*	1	.628**	.683**	.789**	.861**
	Sig. (2- tailed)	.009	.057	.001	.000		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

	Sig. (2-tailed)	.009	.057	.001	.000		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
MK6	Pearson Correlation	.497**	.318	.362*	.628**	.628**	1	.872**	.565**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.003	.066	.035	.000	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
MK7	Pearson Correlation	.464**	.084	.403*	.683**	.683**	.872**	1	.624**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.006	.639	.018	.000	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
MK8	Pearson Correlation	.455**	.359*	.718**	.789**	.789**	.565**	.624**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.007	.037	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
TOTAL MK	Pearson Correlation	.709**	.594**	.761**	.861**	.861**	.796**	.769**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Uji Validitas Kinerja Manajerial

Correlations

		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	TOTAL KM
KM1	Pearson Correlation	1	.550**	.368*	.429*	.621**	.360*	.266	.487**	.678**
	Sig. (2-tailed)		.001	.032	.011	.000	.036	.128	.004	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KM2	Pearson Correlation	.550**	1	.574**	.717**	.484**	.340*	.357*	.550**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.004	.049	.038	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KM3	Pearson Correlation	.368*	.574**	1	.522**	.550**	.337	.421*	.427*	.697**
	Sig. (2-tailed)	.032	.000		.002	.001	.052	.013	.012	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KM4	Pearson Correlation	.429*	.717**	.522**	1	.373*	.562**	.449**	.589**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.002		.030	.001	.008	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KM5	Pearson Correlation	.621**	.484**	.550**	.373*	1	.358*	.574**	.508**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001	.030		.038	.000	.002	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

KM6	Pearson Correlation	.360*	.340*	.337	.562**	.358*	1	.609**	.777**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.036	.049	.052	.001	.038		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KM7	Pearson Correlation	.266	.357*	.421*	.449**	.574**	.609**	1	.781**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.128	.038	.013	.008	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KM8	Pearson Correlation	.487**	.550**	.427*	.589**	.508**	.777**	.781**	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.012	.000	.002	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
TOTAL KM	Pearson Correlation	.678**	.764**	.697**	.777**	.746**	.722**	.750**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Lampiran 3 : Hasil Uji Reabilitas

Uji Reabilitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	6

Uji Realibilitas Motivasi Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	8

Uji Reabilitas Kinerja Manajerial

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	34	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	8

Lampiran 4 : Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TOTAL PPA	TOTAL MK	TOTAL KM
N		34	34	34
Normal Parameters ^a	Mean	26.74	34.00	33.85
	Std. Deviation	3.018	4.008	4.453
Most Extreme Differences	Extreme Absolute	.162	.191	.134
	Positive	.140	.191	.134
	Negative	-.162	-.162	-.103
Kolmogorov-Smirnov Z		.947	1.114	.781
Asymp. Sig. (2-tailed)		.331	.167	.576

a. Test distribution is Normal.

Lampiran 5 : Hasil Uji Multikolinearitas

Persamaan 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.360	5.882		2.101	.044		
	TOTAL PPA	.804	.219	.545	3.677	.001	1.000	1.000

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.360	5.882	2.101	.044		
	TOTAL PPA	.804	.219	3.677	.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: TOTAL Kinerja Manajerial

Persamaan 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.875	4.482	-.642	.526		
	TOTAL PPA	.380	.157	2.429	.021	.833	1.200
	TOTAL MK	.781	.118	6.622	.000	.833	1.200

a. Dependent Variable: TOTAL KM

Persamaan 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-23.899	26.141		-.914	.368		
	TOTAL PPA	1.200	1.016	.814	1.181	.247	.020	49.991
	TOTAL MK	1.416	.786	1.274	1.801	.082	.019	52.743
	INTERAKSI	-.025	.030	-.949	-.816	.421	.007	142.291

a. Dependent Variable: TOTAL Kinerja Manajerial

Hasil Uji Multikolinearitas Setelah *Data Center*

Persamaan 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-23.899	26.141		-.914	.368		

TOTAL PPA	1.200	1.016	.814	1.181	.247	.020	49.991
TOTAL MK	1.416	.786	1.274	1.801	.082	.019	52.743
INTERAKSI	-.025	.030	-.949	-.816	.421	.007	142.291

a. Dependent Variable: TOTAL KM

Lampiran 6 : Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.403	3.243		.741	.464
	TOTAL PPA	.039	.113	.068	.348	.731
	TOTAL MK	-.054	.085	-.124	-.632	.532

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 7 : Hasil Uji Koefisien Korelasi Pearson Antar Variabel

Correlations

		TOTAL PPA	TOTAL MK	TOTAL KM
TOTAL PPA	Pearson Correlation	1	.408*	.545**
	Sig. (2-tailed)		.017	.001
	N	34	34	34
TOTAL MK	Pearson Correlation	.408*	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.017		.000
	N	34	34	34
TOTAL KM	Pearson Correlation	.545**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	34	34	34

Lampiran 8 : Hasil Uji Hipotesis Pertama

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.265	.637		11.403	.000
	PPA_1	.542	.214	.408	2.531	.017

a. Dependent Variable: KM_1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88.381	1	88.381	6.404	.017 ^a
	Residual	441.619	32	13.801		
	Total	530.000	33			

a. Predictors: (Constant), PPA_1

b. Dependent Variable: KM_1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.408 ^a	.167	.141	3.71491348

a. Predictors: (Constant), PPA_1

b. Dependent Variable: KM_1

Lampiran 9 : Hasil Uji Hipotesis Kedua

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.774	.288		23.508	.000
	PPA_1	-1.211	.061	-.912	-19.825	.000
	MK_1	.069	.038	.077	1.801	.082
	INTERAKSI _1	.036	.001	1.538	23.981	.000

a. Dependent Variable: KM_1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.991 ^a	.983	.981	.54981016

a. Predictors: (Constant), INTERAKSI_1, MK_1, PPA_1

b. Dependent Variable: KM_1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	520.931	3	173.644	574.425	.000 ^a
	Residual	9.069	30	.302		
	Total	530.000	33			

a. Predictors: (Constant), INTERAKSI_1, MK_1, PPA_1

b. Dependent Variable: KM_1