

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PLURIFORM MOTIVASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI ANTECEDEN
(Studi Kasus Pada PDAM Eks - Karisidenan Surakarta)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat-syarat Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi Program Studi S1 Akuntansi pada
Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi**



Disusun oleh :

Ratri Wulandari

11130108M

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
UNIVERSITAS SETIABUDI
SURAKARTA**

2017

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PLURIFORM MOTIVASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI ANTECEDEN
(Studi Kasus Pada PDAM Eks - Karisidenan Surakarta)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat-syarat Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi Program Studi S1 Akuntansi pada
Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi**



Disusun oleh :

Ratri Wulandari

11130108M

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
UNIVERSITAS SETIABUDI
SURAKARTA**

2017

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PLURIFORM MOTIVASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI ANTECEDEN**

(Studi Kasus Pada PDAM Eks - Karisidenan Surakarta)

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan kesidang ujian skripsi

pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 28 Juli 2017

Pembimbing I



Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si.

Pembimbing II



Titiek Puji Astuti, SE, M.Si., Akt., CA.

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dian Indriana H., SE., M.Sc., Ak., CA.

LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PLURIFORM MOTIVASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI ANTECEDEN
(Studi Kasus Pada PDAM Eks - Karisidenan Surakarta)**

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi
Universitas Setia Budi pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 09 Agustus 2017

Penguji I



Dian Indriana H., SE., M.Sc., Ak., CA.

Penguji II



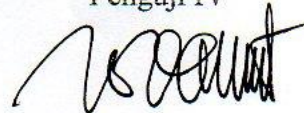
Yunus Harjito, SE., M.Si.

Penguji III



Titiek Puji Astuti, SE., M.Si., Akt., CA.

Penguji IV



Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si.

Ketua Program Studi Akuntansi



Dian Indriana H., SE., M.Sc., Ak., CA.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa yang tertulis didalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplak dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi inidikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.



Surakarta, Juli 2017

Ratri Wulandari

NIM. 11.13.0108M

MOTTO

“Hai orang - orang beriman, apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majelis”, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu, maka berdirilah niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Mujadilah 11)

“Hidup ini Seperti Sepeda. Agar tetap seimbang, kau harus bergerak (Albert Einstein)

“Every action has a reaction, every act has a consequence, and every kindness has kind reward”

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah ku panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat, dan kelancaraan untuk menyelesaikan karya kecil ini dengan segala kekuranganku. Karya kecil ini ku persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua ku, ibuku tercinta Warsi, ibu yang selalu memberi kasih sayangnya. Bapakku Sumadi, bapak yang selalu sabar memberi nasehat, semangat dan motivasi. Serta terimakasih atas segala do'a pengorbanan dan dukungannya baik moril maupun materil sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Setiap detik waktu menyelesaikan skripsi ini merupakan hasil getaran doa bapak dan ibu.
2. Kakak- kakak dan adik- adiku tersayang , Mas Sugeng, Mas Agus, Rini dan Aji terimakasih atas segala nasehat – nasehat, dukungan, semangat dan do'anya padaku. Aku bahagia punya kalian. Mas Agus terimakasih atas segala bantuannya dari mulai proses penyebaran surat ijin penelitian sampai selesainya skripsi ini.
3. Seseorang yang selalu setia menemani dari mulai lulus SMA sampai sekarang, Amrihiman, terimakasih atas segala bantuan, kasih sayang, dukungan, semangat, motivasi, doa dan kesabarannya, terimakasih selalu menemani saat senang dan susah ku, selalu setia mendengarkan segala keluh kesah ku, terimakasih telah mendampingiku hingga akhir perjuangan ini.
4. Sahabat – Sahabatku, Dewi, Erma, Yarni, Adhe, Sulistiana, terimakasih untuk semangat, dukungan dan kebersamaannya selama ini, terimakasih sudah menjadi keluarga kedua ku yang selalu mendampingi saat senang dan susah ku. Terimakasih telah merawat ku disaat aku sakit. Terimakasih untuk segala do'a, bantuan dan kerjasamanya.
5. Sahabatku, Didik, Thumbid, Anna, lilian terimakasih atas segala dukungan doa dan bantuannya, terimakasih canda tawanya, motivasi dan nasehat nasehatnya terimakasih selalu buat aku tertawa, terimakasih atas kesabarannya mengajarku banyak hal dalam hidup. Terimakasih untuk semuanya.
6. Sahabat – sahabat cahaya sakti, mas Adit, mas Sri, mbak Lia, mas Must, mas Wawan, Dhea, terimakasih atas bantuan, dukungan, dan kebersamaan kita selama ini.
7. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terimakasih semuanya.

PRAKATA

Alhamdulillahirabbil'allamiin, puji syukur yang sebesar-besarnya penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan kasih sayang, nikmat, rahmat, hidayah serta karuniaNYA sehingga penulis diberikan, kekuatan, kesabaran dan kemudahan dalam menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi yang berjudul : **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pluriform Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Antecedan (Studi Kasus Pada Pdam Eks - Karisidenan Surakarta)”**. Shalawat serta salam senantiasa selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sang teladan yang telah membawa kita ke zaman kebaikan.

Penulis menyadari bahwa, tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Yang terutama dan paling utama, Allah SWT yang telah mencurahkan anugrah-NYA.
2. Ibu Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi Surakarta dan selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan, bimbingan dan waktunya kepada penulis.
3. Ibu Titiek Puji Astuti, SE, M.si., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan, bimbingan dan waktunya kepada penulis.

4. Kedua Orang tua yang selalu membantu segala proses dalam penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi khususnya dosen S1 Akuntansi yang telah memberikan pengajaran dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Para responden penelitian yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks – Karisidenan Surakarta, yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian yang penulis berikan yang sangat berguna bagi penelitian ini.
7. Teman-teman Tax Accounting 2013.
8. TU Fakultas Ekonomi Bapak Suradi.
9. Semua pihak yang terkait yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, terutama kepada mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi Surakarta pada umumnya dan penulis pada khususnya.

Surakarta, Juli 2017

Penulis

Ratri Wulandari

SARI

Wulandari, Ratri. 2017. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pluriform Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Antecedan (Studi Kasus Pada Pdam Eks - Karisidenan Surakarta)*. Skripsi. Program Studi S1 Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Setia Budi. Pembimbing 1 Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si. Pembimbing 2 Titiek Puji Astuti, SE., M.Si., Akt.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pluriform motivasi dan komitmen organisasi sebagai antecedan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan di PDAM Eks-Karisidenan Surakarta. Pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner penelitian secara langsung kepada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks-Karisidenan Surakarta yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini membuktikan bahwa : 1) Motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. 2) Motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh signifikan pada partisipasi penyusunan anggaran. 3) Motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif signifikan pada partisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat diartikan apabila motivasi ekstrinsik dikendalikan meningkat maka partisipasi penyusunan anggaran juga akan meningkat. 4) Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada partisipasi penyusunan anggaran. Hal ini dapat diartikan apabila komitmen meningkat maka partisipasi penyusunan anggaran justru akan menurun. 5) Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan pada Kinerja karyawan.

Kata Kunci : Motivasi intrinsik, Motivasi ekstrinsik otonom, Motivasi ekstrinsik dikendalikan, Komitmen organisasi, Partisipasi penyusunan anggaran, Kinerja karyawan.

ABSTRACT

Wulandari, Ratri. 2017. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pluriform Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Antecedent (Studi Kasus Pada Pdam Eks - Karisidenan Surakarta)*. Skripsi. Program Studi S1 Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Setia Budi. Pembimbing 1 Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si. Pembimbing 2 Titiek Puji Astuti, SE., M.Si., Akt.

The study aims of this study is to find the effect of pluriform motivation and organization commitment as the antecedent on the influence of budgetary participation on employee performance in PDAM Surakarta. The data collect through the dissemination of research questionnaires to the employees of Ex-Karisidenan Surakarta Regional Water Company (PDAM) that participating in the process of budgetary participation. The sampling technique us in this research is purposive sampling. Analytical techniques in this study using the technique of Structural Equation Modeling (SEM) analysis. This study shows that: 1) The intrinsic motivation has no significant effect toward the participation of budgetary participation. 2) The autonomic extrinsic motivation has no significant effect toward the participation of budget preparation. 3) The controlled extrinsic motivation has a significant positive effect on the participation of budget formation so that it can be interpreted if extrinsic motivation is controlled to increase then the participation of budget preparation will also increase. 4) Organizational commitment has a negative and significant effect on the participation of budget preparation. This can be interpreted if the commitment increases then the participation of budgeting will actually decrease. 5) The participation of budget preparation has no significant effect on employee performance.

Keywords : Intrinsic Motivation, Autonomous Extrinsic Motivation, Controlled Extrinsic Motivation, Organizational Commitment, Budgetary Participation, Employee Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
PRAKATA.....	vii
SARI	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Pertanyaan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori	10
1. Teori Determinasi	10
2. Kinerja Karyawan	11
3. Motivasi	18
4. Pluriform Motivasi.....	18
5. Komitmen Organisasi	18
6. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	23
B. Pengembangan Hipotesis	26
1. Hubungan antara Pluriform Motivasi terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	26
2. Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	28
3. Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan	29
C. Model Penelitian	31

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Data Penelitian	32
B. Populasi, Sampel dan Teknik Penyampelan.....	32
C. Definisi Operasional Variabel	33
D. Metode Pengumpulan Data.....	36

E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	37
1. Uji Kualitas Data.....	37
2. Uji Non Respon Bias.....	38
3. Teknik Analisis Data.....	39

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Sampel.....	43
B. Demografi Responden	44
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	46
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	47
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan	48
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Pada Organisasi	49
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Terlibat dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	50
C. Uji Kualitas Data	51
1. Uji Validitas	51
2. Uji Realibilitas	54
D. Statistik Diskriptif.....	55
E. Hasil Pengujian Non Respon Bias	58

F. Uji Hipotesis.....	60
1. <i>Goodness Of Fit</i>	60
2. Hasil Pengujian Model Pengukuran.....	61
G. Pembahasan.....	63
1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	63
2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Otonom terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran	66
3. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran	68
4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	71
5. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan	73
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	76
B. Keterbatasan.....	77
C. Saran.....	78
 DAFTAR PUSTAKA	
 LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jumlah Karyawan PDAM	36
Tabel 3.2	Indeks <i>Goodness Of Fit</i> Analisis Data.....	42
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner Penelitian	44
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	46
Tabel 4.4	Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	47
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	48
Tabel 4.6	Lama Responden Menduduki Jabatan	49
Tabel 4.7	Lama Bekerja Pada Organisasi	49
Tabel 4.8	Lama Terlibat dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran	50
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Kuesioner	52
Tabel 4.10	Hasil Uji Kuesioner	55
Tabel 4.11	Hasil Statistik Deskriptif.....	56
Tabel 4.12	Hasil Uji Non Respon Bias	59
Tabel 4.13	Hasil Uji <i>Goodness Of Fit</i>	60
Tabel 4.14	Hasil Uji Hipotesis	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	31
-----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian

Lampiran 2 Kuesioner

Lampiran 3 Uji Non Respon Bias

Lampiran 4 Hasil Uji Statistik Diskriptif

Lampiran 5 Hasil Uji Validitas

Lampiran 6 Hasil Uji Realibilitas

Lampiran 5 Diagram Jalur

Lampiran 5 Hasil Uji Analisis SEM

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Mongeri, 2013). Menurut Siagian (2002) dalam Putri (2014) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, akuntabilitas, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Baik atau tidaknya suatu perusahaan itu jelas tergantung pada baik tidaknya kinerja yang ada di dalam organisasi (Paisal dan Anggraini, 2010). Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Astono, 2013). Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang atau kelompok dalam periode tertentu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Febriani, 2015).

Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan baik sektor publik maupun sektor swasta. Setiap lembaga sektor publik akan berusaha meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Astono, 2013). Kinerja karyawan dirasakan semakin besar peranannya dalam kehidupan organisasi, baik di pemerintahan maupun di perusahaan swasta, hal ini karena kedudukan karyawan adalah faktor penentu dalam keberhasilan kegiatan yang telah direncanakan yang sekaligus merupakan sasaran dan

tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi (Hasballah, 2013). Menurut Yuniningsih (2002) dalam Gunawan, Sutadji dan Resmawan (2014) kesuksesan dan kinerja organisasi bisa dilihat dari hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi, oleh sebab itu organisasi menuntut agar para karyawan mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan PDAM Surakarta dinilai menurun dengan adanya krisis air bersih di 350 Kepala Keluarga yaitu warga Losari, Semanggi, Solo. Bendahara Komunitas Siaga Bencana Berbasis Masyarakat (SIBAT) Semanggi Lilik Rully Wiyati menyatakan bahwa krisis air sudah terjadi sejak tanggal 25 Mei 2017. Krisis air bersih disebabkan oleh macetnya saluran air dari PDAM Solo di kawasan tersebut yang kemungkinan dikarenakan adanya perbaikan (saluran air PDAM). Namun dikarenakan kejadian tersebut dua hari yang lalu, dua tangki air bersih dikirim oleh PDAM Surakarta. Dan pada tanggal 5 Juni 2017 PMI Solo mengirim satu tangki air bersih kepada warga. Dikarenakan Truk air PDAM rusak. Dari pihak Tribun Solo.com juga menyatakan bahwa sampai tanggal 7/ 6/ 2017 belum mendapat keterangan lebih lanjut dari pihak PDAM Solo (solo.tribunnews.com).

Dengan adanya fenomena tersebut dapat menunjukkan bahwa kinerja karyawan PDAM Surakarta kurang baik sehingga terjadi krisis air

bersih di 350 KK. Terdapat kemungkinan bahwa untuk mengatasi krisis air bersih tersebut belum dianggarkan oleh pihak PDAM sehingga sampai kasus ini ditulis (7/ 6/ 2017) warga masih mengalami krisis air bersih. Salah satu cara untuk meningkat kan kinerja karyawan adalah dengan melibatkan karyawan dalam proses penyusunan anggaran. Perusahaan pada umumnya sering melibatkan karyawan dalam proses penyusunan anggaran karena dengan melibatkan karyawan akan memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja (Hariyanti, Purnamasari, *and* Lestira, 2015). Perusahaan berskala besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai langkah awal dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Anggaran adalah salah satu alat pengendalian organisasi yang merupakan aspek penting dalam perspektif akuntansi manajemen (Hariyanti *et al.*, 2015). Selain sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, anggaran juga merupakan alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan alat untuk mendelegasikan wewenang dari atasan kepada bawahan (Hapsari, 2011). Anggaran mempunyai peranan penting didalam perusahaan termasuk PDAM karena anggaran merupakan estimasi kinerja yang akan dicapai pada periode tertentu dan anggaran juga merupakan alat evaluasi kinerja. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dalam perusahaan yang melibatkan manajer dan karyawan pada pusat pertanggung jawaban. Melibatkan manajer dan karyawan dalam proses penyusunan anggaran bertujuan untuk memotivasi

bawahan agar turut serta mencapai tujuan perusahaan yang sudah disepakati bersama.

Individu dalam melakukan suatu perbuatan atau tindakan akan dipengaruhi oleh motivasi karena motivasi merupakan kekuatan dalam diri individu yang memberikan dorongan supaya individu melakukan suatu perbuatan atau tindakan untuk mencapai tujuan baik secara sadar maupun tidak sadar. Oleh karena itu perilaku seseorang dalam partisipasi penyusunan anggaran didorong dengan adanya motivasi (Hariyanti *et al.*, 2015). Terdapat dua motivasi yaitu motivasi dari dalam diri individu yang disebut dengan motivasi intrinsik dan motivasi yang berasal dari luar yang disebut dengan motivasi ekstrinsik. Menurut teori determinasi diri, motivasi terdiri dari beberapa jenis motivasi yang dinamakan dengan pluriform motivasi yang terdiri dari beberapa jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan (Hariyanti *et al.*, 2015).

Komitmen organisasi diduga menjadi pengaruh dalam partisipasi proses penyusunan anggaran di perusahaan termasuk pada PDAM karena dengan adanya komitmen organisasi pada diri karyawan maka akan mempengaruhi perilaku karyawan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Semakin tingginya komitmen organisasi dalam diri karyawan maka akan semakin baik partisipasinya dalam menyusun anggaran untuk tercapainya tujuan perusahaan dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka akan mendorong karyawan untuk

berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dengan tujuan untuk kepentingan pribadinya bukan kepentingan perusahaan (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Beberapa penelitian terdahulu yang menguji antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Sinuraya (2009) menemukan bahwa adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja Karyawan. Hapsari (2011) juga menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan penelitian Sinaga (2009) ditemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan, sehingga partisipasi penyusunan anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Wong-On-Wing, B., Lan Guo dan Gladie Lui (2010) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik otonomi berpengaruh signifikan dengan partisipasi anggaran. Sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian Hariyanti *et. al.*, (2015) juga mendukung hubungan signifikan antara motivasi intrinsik dengan partisipasi anggaran, namun motivasi ekstrinsik otonomi tidak berpengaruh pada partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti *and* Rohman (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi

penyusunan anggaran. Kemudian motivasi ekstrinsik otonomi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Penelitian ini meneliti kembali penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti *et al.*, (2015) mengenai antecedent pluriform motivasi dan komitmen organisasi pada pengaruh hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di PDAM Eks Karisidenan Surakarta.

Dengan adanya masalah pada PDAM Surakarta yang dijelaskan diatas, menunjukkan bahwa kinerja PDAM Surakarta kurang baik. Sehingga dilakukan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan di PDAM Eks-Karisidenan Surakarta. Selain itu Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dikarenakan PDAM Eks Karisidenan Surakarta merupakan perusahaan sektor publik yang bergerak dalam distribusi air. Air merupakan kebutuhan yang sangat vital bagi masyarakat. Tidak ada makhluk hidup yang bisa bertahan tanpa air, terutama kehidupan manusia. Dan juga masih sedikit penelitian yang meneliti di PDAM serta masih sedikit pula penelitian mengenai antecedent pluriform motivasi dan komitmen organisasi pada pengaruh hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di PDAM. Sehingga peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pluriform Motivasi Dan

Komitmen Organisasi Sebagai Antecedent (Studi Kasus Pada Pdam Eks - Karisidenan Surakarta)”.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: “Bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan dengan pluriform motivasi dan komitmen organisasi sebagai antecedent?”

C. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran ?
2. Apakah motivasi ekstrinsik otonomi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran?
3. Apakah motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran ?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran ?
5. Apakah partisipasi penyusunan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

2. Untuk menguji pengaruh motivasi ekstrinsik otonomi terhadap partisipasi penyusunan anggaran.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.
4. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran.
5. Untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Kegunaan dalam penelitian ini terdiri dari dua manfaat baik bagi pengembangan ilmu (teoritis) maupun bagi kepentingan praktis. Uraian ini sekaligus berfungsi untuk menunjukkan bahwa masalah yang dipilih memang layak diteliti dan signifikan.

1. Kegunaan teoritis

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memperbaiki dan mengembangkan teori yang sudah ada dan dapat memberikan sumbangan literatur untuk pengembangan ilmu akuntansi, khususnya bidang Akuntansi Manajemen, dan lebih spesifik tentang pluriform motivasi dan komitmen organisasi pada hubungan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memecahkan masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan khususnya menyangkut keterlibatan

karyawan dalam penyusunan anggaran dan kinerjanya. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi PDAM dalam mengelola perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Teori Determinasi diri

Teori determinasi diri adalah sebuah teori yang menekankan pentingnya kebebasan individu dalam bertindak sesuai pilihannya, dan juga adanya motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam diri individu, sehingga ketika individu termotivasi secara ekstrinsik dan mengharapkan penghargaan atau kompensasi maka hasil yang diperoleh akan negatif (Sa'diyah, 2015). Sedangkan menurut Hariyanti *et al.*, (2015) teori determinasi diri merupakan motivasi yang terdiri dari beberapa jenis motivasi yang disebut dengan pluriform motivasi yang terdiri dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Motivasi intrinsik melibatkan individu melakukan suatu kegiatan karena mereka menemukan hal menarik dan memperoleh kepuasan dari kegiatan itu sendiri. Sedangkan motivasi ekstrinsik membutuhkan suatu sarana, antara aktivitas dan beberapa konsekuensi dipisahkan seperti imbalan nyata atau verbal, sehingga kepuasan tidak berasal dari kegiatan itu sendiri melainkan dari konsekuensi ekstrinsik yang berasal dari kegiatan tersebut (Gagne *and* Deci, 2005).

Motivasi Ekstrinsik terdiri dari dua motivasi yaitu motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Perbedaan

antara ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan adalah motivasi ekstrinsik otonomi individu melakukan suatu kegiatan/ tindakan karena adanya kemauan atau keinginan dan karena individu menemukan hal menarik dalam kegiatan tersebut serta adanya kompensasi, sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan individu melakukan suatu kegiatan/ tindakan karena adanya tekanan dari pihak luar seperti peraturan yang bersifat memaksa (Gagne *and* Deci, 2005).

2. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang bermakna prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Duwit, 2015). Menurut kamus besar bahasa Indonesia sikap kinerja terdiri dari tiga kata kunci antara lain sesuatu yang dicapai oleh seseorang, prestasi kerja yang diharapkan, kemampuan kerja. Kinerja juga didefinisikan hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mintje, 2013). Kinerja juga merupakan kemampuan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan atau merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Astono, 2013).

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil – hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan (Hapsari, 2011). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Sardjito dan Muntaher, 2007). Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Sardjito dan Muntaher, 2007). Tujuan pokok penilaian kinerja adalah memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Sinaga, 2009).

Menurut Mangkunegara (2005 :16 -17) ada 2 faktor yang menjadi penentu dalam pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi, yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah) dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut mempunyai konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi diri yang baik ini

merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan menggunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam pencapaian prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau sesuatu yang dicapai oleh manajer dan juga prestasi yang ditunjukkan oleh manajer berupa kemampuan, ketrampilan, usaha dan sikap manajer di dalam perusahaan. Penilaian kinerja merupakan hal yang perlu dilakukan didalam perusahaan karena penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap kinerja manajer yang bertujuan untuk memberikan motivasi kepada manajer supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberhasilan suatu organisasi baik sektor publik maupun sektor swasta. Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh

karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Hasballah, Yunus, dan Ibrahim, 2015). Menurut Paisal dan Anggraini (2010) kinerja karyawan yang sering disebut juga prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang dibebankan padanya. Sedangkan Gunawan, Sutadji dan Resmawan (2014) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Kinerja karyawan dirasakan semakin besar peranannya dalam kehidupan organisasi, baik di organisasi publik maupun di organisasi swasta (Astono, 2013) karena apabila tidak terdapat kinerja karyawan di suatu organisasi maka tujuan organisasi tidak akan tercapai (Duwit, 2015). Berbagai cara bisa ditempuh suatu lembaga sektor publik dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawannya melalui tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan individu karyawan yang terdapat di dalam lembaga sektor publik (Astono, 2013).

Istilah kinerja atau *performance*, merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas yang ditargetkan pada karyawan (Ayudiati, 2010). Para karyawan diarahkan untuk meningkatkan

kinerjanya agar memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab, loyalitas, serta kedisiplinan terhadap tugas dan fungsinya (Hasballah, 2015). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang diterapkan oleh organisasi.

Arif (2010) menyatakan bahwa ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu antara lain :

a. Kualitas

Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan suatu aktivitas. Hasil dari pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi yang dapat diterima oleh atasan maupun rekan sekerja.

b. Kuantitas

Kuantitas adalah banyaknya jumlah atau hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan

hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain

d. Efektivitas.

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta informasi pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

f. Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Gunawan dkk (2014) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sebagai berikut :

1. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

2. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
4. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

3. Motivasi

Menurut Hasballah dkk (2015) motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, arah dan memelihara tingkah laku yang bersangkutan. Sedangkan Teori motivasi adalah teori hubungan manusia karena berfokus pada perasaan dan keinginan manusia (Hariyanti *et al.*, 2015). Motivasi memiliki peran dalam mendorong individu untuk berperilaku yang mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi dan individu akan termotivasi untuk terlibat dalam proses penganggaran, pada saat kinerja mereka dinilai berdasarkan anggaran (Hariyanti *and* Rohman, 2015).

Motivasi yang berhubungan dengan perilaku individu dibagi menjadi dua antara lain motivasi batin dan motivasi luar, motivasi batin ialah motivasi yang ada karena faktor internal dari dalam diri

individu sedangkan motivasi luar adalah faktor eksternal yang timbul karena adanya dorongan dari luar individu seperti faktor aturan atau norma, faktor sosial, faktor kewajiban atas tugas, serta faktor keuangan yaitu faktor yang berhubungan dengan uang, bonus, pembayaran gaji, dan lain sebagainya (Hariyanti *and* Rohman, 2015). Oleh sebab itu karyawan dalam berpartisipasi pada proses penyusunan anggaran didorong dengan adanya motivasi (Hariyanti *et al.*,2015).

4. Pluriform Motivasi

Pluriform motivasi adalah motivasi yang terdiri dari beberapa bentuk yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan (Gagne *and* Deci, 2005). Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri individu yang membuat individu terdorong untuk melakukan suatu tindakan dan individu tersebut merasa puas dengan melakukan pekerjaan tersebut. Motivasi ekstrinsik otonomi yaitu motivasi yang lebih menunjukkan bahwa motivasi yang membuat individu terdorong untuk melakukan tindakan karena adanya kompensasi dan status sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan yaitu motivasi yang timbul karena dipengaruhi dengan adanya peraturan ekstern (Hariyanti *and* Rohman, 2015).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan dalam diri individu yang memberikan dorongan supaya individu melakukan suatu perbuatan atau tindakan untuk mencapai tujuan baik secara sadar maupun tidak sadar. Pluriform

motivasi dapat mendorong individu atau karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi, semakin rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen adalah “komoditas” mahal yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut, komitmen yang rendah mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya (Fitriastuti, 2013).

Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan fungsi dan pertanggungjawaban masing-masing dalam organisasi (Mongeri, 2013). Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya, komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi (Fitriastuti, 2013).

Adanya komitmen organisasi disebabkan karena karyawan memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Kartika, 2010).

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi dan menjadikan organisasi lebih baik. Sedangkan karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan pribadinya (Nitiari dan Yadnyana, 2015) karena manajer dengan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Mongeri, 2013) terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional:

a. Affective commitment

Pengertian *affective commitment* yaitu adanya penggabungan emosional positif sebagai suatu bagian dimana individu secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada tingkat kenyamanan individu dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan perilaku dimana individu berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

b. Continuance commitment

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi,

sebagai bagian dimana pegawai secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika individu keluar dari organisasi. Biaya yang dimanifestasikan dibagi dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pensiun, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

c. Normative commitment

Normatif merupakan keinginan individu untuk tetap bergabung dalam organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan didalam diri individu terhadap tugas didasari dengan komitmen normatif sehingga komitmen tersebut mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap karyawan yaitu:

1. Karyawan untuk terlibat dalam tercapainya tujuan organisasi.
2. Pegawai merasa terlibat dalam kewajiban organisasi.

3. Adanya loyalitas individu yang tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan teori yang diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kepercayaan, loyalitas, serta kesediaan individu untuk berusaha sebaik mungkin dan selalu memberikan lebih terhadap organisasi agar tercapainya tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi maka akan selalu meletakkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, sehingga terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran karena apabila individu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan maka individu tersebut akan memiliki keinginan yang tinggi untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

6. Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih, pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya (Hapsari 2011). Partisipasi juga dapat dinyatakan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk memberikan masukan dalam penganggaran dan dapat mempengaruhi anggaran akhir, karyawan yang ikut berpartisipasi dalam anggaran secara signifikan memiliki indikator kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak berpartisipasi dalam anggaran (Medhayanti dan Suardana 2015).

Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang dalam jangka waktu satu tahun (Hapsari 2011). Anggaran (*budget*) merupakan peralatan pengawasan yang sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan, penyiapan anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan, dan anggaran itu sendiri adalah hasil akhir proses perencanaan, atau pernyataan rencana (Biduri 2011). Sebuah anggaran yang baik adalah anggaran yang dapat memenuhi semua kebutuhan dalam organisasi.

Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat (Sardjito dan Muntaher 2007). Anggaran sebagai alat utama pengendalian pada perusahaan yang berfungsi sebagai pedoman untuk menilai kinerja individual, alat untuk mengkoordinasi dan komunikasi antara karyawan dengan manajer tingkat bawah (Hikmah 2015), serta alat untuk mendelegasikan wewenang manajer kepada karyawan (Hapsari 2011). Para karyawan mempunyai informasi yang lebih akurat dan relevan daripada para atasannya mengenai kondisi – kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya karena karyawan seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas – aktivitas unit organisasi daripada manajer puncak (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Untuk memperoleh anggaran yang komprehensif, keterlibatan dari semua segmen dalam organisasi harus dijaga. Keterlibatan ini disebut dengan partisipasi anggaran (Putri dan Putra 2015). Partisipasi anggaran merupakan sebuah proses dimana karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh pada proses penyusunan anggaran (Chong *et al.*, 2005). Dengan adanya partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Sinuraya, 2009).

Partisipasi Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku individu terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Bawahan yang diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan memiliki kesempatan untuk mengumpulkan informasi pekerjaan yang relevan yang dapat meningkatkan kinerjanya (Chong *and* Chong 2002).

Hikmah (2015) menjelaskan bahwa secara garis besar membagi penyusunan anggaran menjadi 3 kelompok yaitu sebagai berikut :

a. *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran manajemen senior menetapkan anggaran bagi manajer bawahan sehingga dalam pelaksanaan penganggaran hanya melakukan apa yang telah disusun oleh manajemen senior.

b. *Bottom up approach* (bersifat dari bawah ke-atas)

Penyusunan anggaran sepenuhnya dilakukan oleh bawahan kemudian diserahkan kepada atasan untuk pengesahan. Dalam pendekatan ini yang mempunyai partisipasi besar dalam menentukan penyusunan anggaran adalah bawahan.

c. Kombinasi *top down* dan *bottom up*.

Pendekatan ini merupakan yang paling efektif karena pendekatan kombinasi *top down* dan *bottom up* menekankan perlunya interaksi antara atasan dengan bawahan dan secara bersama - sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Pluriform Motivasi terhadap Partisipasi penyusunan anggaran

Motivasi memiliki peran dalam mendorong individu untuk berperilaku yang mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi dan individu akan termotivasi untuk terlibat dalam proses penganggaran, pada saat kinerja mereka dinilai berdasarkan anggaran (Hariyanti *and* Rohman, 2015). Menurut Gagne *and* Deci (2005) pluriform motivasi adalah motivasi yang terdiri dari beberapa bentuk yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Menurut Deci dan Ryan (2000) dalam Hariyanti (2015) bahwa seseorang termotivasi secara intrinsik apabila dia melakukan kegiatan untuk kepentingan sendiri, ada kepuasan dan kesenangan dengan berpartisipasi dalam suatu kegiatan.

Motivasi ekstrinsik otonomi dapat diartikan sebagai dorongan seorang individu untuk berperilaku atau melakukan kegiatan karena ada tujuan tertentu misalnya untuk memperoleh penghargaan atau bonus (Hariyanti, 2015). Sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan di artikan sebagai motivasi yang dilakukan oleh seorang individu karena adanya peraturan organisasi atau permintaan dari pihak lain, sehingga karyawan akan termotivasi untuk terlibat dalam partisi pasi penyusunan anggaran karena untuk mematuhi peraturan.

Dalam penelitian Hariyanti *and* Rohman (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Kemudian motivasi ekstrinsik otonomi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran, hasil penelitian Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) mengemukakan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Namun terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan yaitu penelitian Hariyanti *et. al.*, (2015) menunjukkan hubungan signifikan antara motivasi intrinsik dengan partisipasi anggaran. Hasil penelitian Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) juga mengemukakan bahwa penelitian motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik otonomi berpengaruh signifikan dengan partisipasi anggaran. Penelitian Hariyanti *and* Rohman (2015) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap

partisipasi penyusunan anggaran. sehingga hipotesis penelitian tentang pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom, motivasi ekstrinsik dikendalikan adalah sebagai berikut:

H1 : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

H2 : Motivasi Ekstrinsik otonomi berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

H3 : Motivasi Ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran.

2. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran

Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat mengutamakan organisasinya (Sulianti dan Tobing, 2009). Adanya komitmen organisasi disebabkan karena karyawan memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Kartika, 2010). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi dan menjadikan organisasi lebih baik. Sedangkan karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan pribadinya (Nitiari dan Yadnyana, 2015).

Sebuah penelitian yang dilakukan Mongeri (2013) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. tetapi ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran yaitu Haryanti (2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian Wulandari (2013) juga mendukung bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

3. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan

Partisipasi Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku individu terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Tindakan partisipasi dalam proses penganggaran berfungsi untuk menginduksi bawahan sehingga dapat meningkatkan komitmen bawahan terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Chong *and* Chong, 2002).

Para karyawan yang terlibat pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran (Hikmah, 2015). Pada sistem partisipatif, karyawan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, karyawan yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran akan termotivasi baik secara emosi dan persepsi untuk bisa mencapai anggaran, karena anggaran yang disusun itu menggambarkan kemampuannya, harga dirinya dan impiannya (Widijanto, 2009).

Terdapat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan karena dengan adanya keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya selain itu karyawan memiliki kesempatan untuk mengumpulkan informasi pekerjaan yang relevan yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Sebuah penelitian Sinaga (2009) ditemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Sinuraya (2009) menemukan bahwa adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Muntaher (2007) juga menundukung

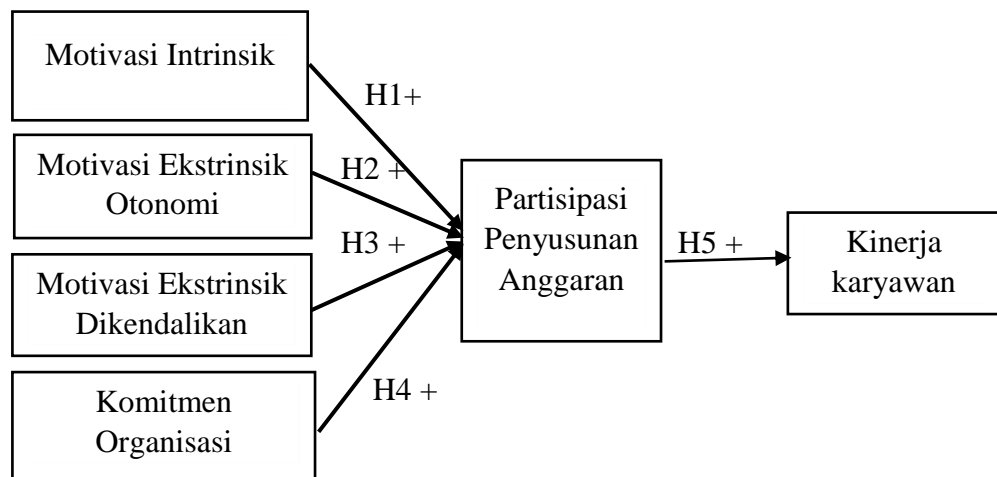
bahwa terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian tersebut maka diajukan hipotesis penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajemen adalah sebagai berikut:

H5 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

C. Model Penelitian

Model penelitian bertujuan untuk pedoman di dalam penelitian agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan penelitian. Adapun model pemikiran dalam penelitian ini adalah seperti gambar berikut:



Keterangan :

Dalam model penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel antecedent, variabel independen dan variabel dependen. Variabel

antecedent dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan pluriform motivasi yang terdiri dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi, motivasi ekstrinsik dikendalikan. Variabel antecedent merupakan variabel yang menjadi penyebab (mendahului) variabel independen (Shields *and* Shields, 1998 dalam Sumarno, 2005). Variabel dependent dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel independent yaitu partisipasi penyusunan anggaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Desain Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer. Berdasarkan pendekatan data yang digunakan dalam analisis penelitian maka penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk nominal atau angka - angka, sehingga dapat diolah atau dianalisis dengan menggunakan teknik perhitungan statistika untuk menjawab pernyataan atau hipotesis penelitian dan untuk melakukan pengujian bahwa diduga variabel satu mempengaruhi variabel yang lain.

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Penyampelan

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah PDAM Eks-Karisedenan Surakarta yang terdiri dari Kabupaten Wonogiri, Kabupaten Sukoharjo, Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Boyolali, Kabupaten Klaten, Kabupaten Sragen dan Kota Surakarta.

Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan PDAM Eks-Karisedenan Surakarta. Dalam penelitian ini pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Dengan menggunakan *purposive sampling*, bertujuan agar kriteria sampel yang diperoleh benar- benar sesuai dengan yang diharapkan. Metode *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara sengaja berdasarkan persyaratan/ kriteria

sampel sesuai yang diperlukan. Persyaratan/ kriteria yang diperlukan adalah sebagai berikut :

1. Karyawan tetap yang bekerja di PDAM Eks-Karisedenan Surakarta.
2. Karyawan PDAM Eks-Karisedenan Surakarta yang terlibat dalam penyusunan anggaran.
3. Karyawan PDAM Eks-Karisedenan Surakarta yang termasuk dalam tim penyusunan Anggaran.

C. Definisi Operasional Variabel

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian :

1. Variabel antecedent adalah pluriform motivasi dan komitmen organisasi. Variabel antecedent merupakan variabel yang menjadi penyebab (mendahului) variabel independen. Variabel antecedent dalam penelitian ini adalah Pluriform motivasi dan komitmen organisasi. Pluriform motivasi merupakan motivasi yang terdiri dari beberapa bentuk motivasi. Bentuk-bentuk motivasi tersebut antara lain : motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi, motivasi ekstrinsik di kendalikan. Penelitian ini diukur dengan berdasarkan pada penelitian Hariyanti (2015). Diukur dengan skala likert lima point dari point 1 sangat tidak setuju, sampai dengan point tertinggi yaitu point 5 sangat setuju. Indikator untuk mengukur motivasi intrinsik yaitu : (1) perasaan prestasi, (2) kepuasan pribadi, dan (3) perasaan memiliki dan meningkatkan identifikasi. Indikator untuk mengukur motivasi ekstrinsik otonom yaitu : (1) sarana penetapan tujuan lebih tinggi, (2)

sarana penetapan tujuan yang dievaluasi, dan (3) sarana meningkatkan hubungan kerja. Indikator untuk mengukur motivasi ekstrinsik dikendalikan yaitu : (1) sarana informasi penting bagi pekerjaan, (2) pemanfaatan informasi pada pekerjaan, dan (3) menunjukkan kepatuhan pada peraturan perusahaan. Variabel antecedent yang kedua adalah komitmen organisasi. komitmen organisasi merupakan kepercayaan, loyalitas, serta kesediaan individu untuk berusaha sebaik mungkin dan selalu memberikan lebih terhadap organisasi agar tercapainya tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi maka akan selalu meletakkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan berdasarkan pada penelitian Hariyanti (2002). Diukur dengan skala likert lima point dari point 1 sangat tidak setuju, sampai dengan point tertinggi yaitu point 5 sangat setuju. Indikator untuk mengukur komitmen organisasi yaitu (1) bahagia menjadi anggota dari organisasi, (2) membanggakan organisasi pada orang lain, (3) permasalahan dalam organisasi adalah permasalahannya, (4) tidak mudah terikat pada organisasi lain, (5) merasa menjadi bagian organisasi, (6) terikat secara emosional dengan organisasi, (7) arti penting organisasi, (7) mempunyai rasa memiliki organisasi.

2. Independen (X) adalah partisipasi penyusunan anggaran

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independent dalam penelitian ini adalah partisipasi

penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan individu-individu yang mempunyai pengaruh dalam proses menyusun dan menentukan anggaran. Untuk mengukur variabel ini digunakan skala likert lima poin dimana teori terendah menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan poin 5 menggunakan partisipasi penyusunan anggaran rendah. Dalam penelitian ini kinerja partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan mengacu pada penelitian Hariyanti (2015) yaitu (1) proporsi partisipasi, (2) frekuensi diskusi dalam penyusunan anggaran, (3) besarnya pengaruh pada anggaran, (4) kontribusi, (5) frekuensi diskusi yang dimulai atasan.

3. Variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Hasballah dkk, 2015). Penelitian ini menggunakan Skala Likert lima poin, skala 1 menunjukkan tingkat kinerja sangat buruk dan skala 5 menunjukkan tingkat kinerja sangat baik. Dalam penelitian ini kinerja karyawan diukur dengan mengacu pada penelitian Mongeri (2013) yaitu dengan menggunakan indikator sebagai berikut : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, , negosiasi, dan evaluasi kinerja secara keseluruhan.

D. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah hal yang penting dalam pengumpulan data, karena hal ini menyangkut pada cara dan alat yang dipergunakan untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data dalam penelitian ini melalui metode survei. Metode survei yaitu sumber data penulisan yang diperoleh peneliti secara langsung dari narasumber serta metode pengumpulan data yang dipakai adalah dengan metode angket (kuesioner) dan metode wawancara. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis yang diberikan oleh peneliti kepada responden. sehingga metode ini dilakukan dengan mengirim kuesioner kepada PDAM Eks – Karisedenan Surakarta. Dalam penelitian ini memerlukan minimal 100 responden, dikarenakan teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM dan diperlukan sampel antara 100 sampai 200 sampel untuk pengukuran (Hair *et al.*, 1995 dalam Hariyanti, 2015). Jumlah karyawan di PDAM Eks – Karisedenan Surakarta adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Jumlah Karyawan PDAM

No	Kabupaten / Kota	Jumlah karyawan	Karyawan yang Terlibat dalam Penyusunan Anggaran
1	Surakarta	386 orang	74 orang
2	Wonogiri	270 orang	12 orang
3	Sukoharjo	139 orang	10 orang
4	Klaten	170 orang	8 orang
5	Sragen	158 orang	6 orang
7	Boyolali	190 orang	10 orang
8	Karanganyar	284 orang	40 orang

Jumlah	1.597 orang	160 orang
Sumber : Data PDAM, 2017		

E. Teknik Pengolahan dan Analisa Data

Dalam memperoleh dan menganalisis data dibutuhkan pengujian terhadap metode yang digunakan untuk memperoleh data.

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dapat didefinisikan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner sudah dapat mendefinisikan suatu variabel dan seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Suatu kuesioner dikatakan *valid* jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghazali, 2011: 52). Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi setiap butir pertanyaan terhadap skor total. Validitas kuesioner diketahui dengan melihat hasil analisis faktor dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* yang terdapat pada hasil analisis yang menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

b. Uji Realiabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghazali, 2011: 47). Selain itu, dilakukannya uji

reliabilitas juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen tetap konsisten untuk mengukur gejala yang sama pada waktu yang berbeda (Hariyanti, 2015). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghazali, 2011: 47).

Reliabilitas (keandalan) merupakan suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan instrumen - instrumen pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM. Sehingga realibilitas suatu instrumen sebagai indikator dapat diketahui dengan melihat nilai *Squared multiple corelations* (R^2) masing - masing indikator (Hariyanti, 2015).

2. Uji Non Respon Bias

Uji non respon bias dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik antara responden yang ikut berpartisipasi (mengembalikan kuesioner) dengan responden yang tidak mau berpartisipasi berdasarkan penentuan batas tanggal pengembalian kuesioner (Djastuti, 2006). Tujuan dilakukanya uji non respon bias adalah untuk mengetahui apakah karakteristik jawaban yang diberikan responden dalam penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan (Hariyanti, 2015). Untuk melakukan pengujian ada tidaknya

perbedaan yang signifikan antara dua kelompok responden tersebut dengan *t- test*, apabila pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($p\text{-value} > 0,05$) berarti tidak ada perbedaan antara dua kelompok responden dan sebaliknya (Djastuti, 2006).

3. Teknis Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data pengolahan yang digunakan oleh peneliti adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) karena teknik analisis ini dapat menggabungkan model pengukuran dan model struktural secara bersamaan disesuaikan untuk tujuan penelitian. Menurut (Sarjono dan Julianti, 2011 : 01) teknik analisis data dengan menggunakan SEM memungkinkan peneliti untuk melakukan pengujian model secara keseluruhan, membuat model gangguan kesalahan, mampu mengetahui data yang hilang, selain itu juga memungkinkan pembuatan model dengan menggunakan beberapa variabel endogen. Menurut Jogiyanto (2011 : 49) SEM memiliki kemampuan mengukur variabel laten yang tidak secara langsung diukur tetapi melalui estimasi indikator atau parameternya.

Menurut Ferdinand (2005) dalam Hariyanti (2015) bahwa untuk menguji model dan hipotesis penelitian yang menggunakan teknik analisis SEM melalui tujuh tahap, antara lain :

1. Model teoritis yang dikembangkan peneliti harus mempunyai justifikasi teoritis. *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan *confirmatory technique* yang dipergunakan untuk

menguji hubungan kasualitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain didasarkan pada teori yang ada. kajian teoritis digunakan untuk mengembangkan model penelitian. Penelitian ini telah mengembangkan model dengan justifikasi teoritis, dengan konstruk dan dimensi – dimensi yang akan diteliti dari model teoritis tersebut telah dijelaskan pada bagian telaah pustaka dan pengembangan hipotesis.

2. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian digunakan untuk melihat hubungan kasualitas yang akan diuji. Pada penelitian ini ada 4 (empat) konstruk eksogen yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstinsik otonom, motivasi ekstrinsik dikendalikan dan komitmen organisasi, dan 2 konstruk endogen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan.
3. Tahap selanjutnya adalah melakukan konversi diagram alur dalam persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran. Rumusan persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$M1 = \beta_1 + \beta_1 KOA + \zeta_1$$

$$MEO = \beta_1 + \beta_1 KOA + \zeta_2$$

$$MED = \beta_1 + \beta_1 KOA + \zeta_3$$

$$PPA = \beta_1 + \beta_1 KOA + \beta_2 MI + \beta_3 MEO + \beta_4 MED + \zeta_4$$

$$KK = \beta_1 + \beta_1 KOA + \beta_2 MI + \beta_3 MEO + \beta_4 MED + \beta_5 PPA + \zeta_5$$

Dimana : M1	= Motivasi Intrinsik
MEO	= Motivasi Ekstrinsik otonom
MED	= Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan
PPA	= Partisipasi Penyusunan Anggaran
KOA	= Komitmen Organisasi
KK	= Kinerja Karyawan

4. Estimasi model dilakukan dengan menggunakan teknik estimasi yaitu *Maximum Likelihood Estimation*. Selain itu pada tahap keempat ini perlu juga dilakukan pemilihan matriks input. Penelitian ini menggunakan matriks kovarians, karena matriks tersebut dapat menyajikan perbandingan yang valid antara populasi atau sampel yang berbeda.
5. Tahap kelima adalah tahap penilaian problem identifikasi yang dilakukan sebagai langkah mengatasi hasil estimasi yang unik, dan dilakukan pada model yang akan dianalisis dengan cara memberikan lebih banyak konstrain.
6. Tahap keenam yaitu melakukan evaluasi *Goodness-Of-Fit* (GOF) dengan cara menguji asumsi – asumsi SEM yang antara lain :
 - a. Pengujian asumsi kecukupan sampel

Minimum sampel dalam penelitian yang menggunakan analisis SEM adalah berjumlah lima kali jumlah *estimated parameter*, dan kecukupan sampel diharapkan memiliki rasio 10:1 (Hair *et al.*, 1995 dalam Hariyanti, 2015)

7. Evaluasi model dan pengujian hipotesis. Evaluasi model penelitian dilakukan dalam analisis SEM dengan berbagai *Fit Index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara data yang diperoleh dengan model penelitian. Menurut Hair *et al.*, (1995) dalam Hariyanti (2015) bahwa evaluasi model harus memperhatikan evaluasi kinerja GOF. Berikut ini tabel yang dapat digunakan untuk menguji kesesuaian model berdasarkan nilai index yang digunakan antara lain :

Tabel 3.2
Index Goodness-Of-Fit

Goodness-of-fit Index	Nilai Kesesuaian
Chi Square	Diharapkan rendah
CMIN/DF	$\leq 2,0$ atau $3,0$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : (Ferdinand, 2005 ; Ghozali, 2008 dalam Hariyanti, 2015)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Sampel

Penelitian ini menggunakan responden karyawan yang bekerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks-Karisidenan Surakarta. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks-Karisidenan Surakarta yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan dengan pluriform motivasi dan komitmen organisasi sebagai antecedent di PDAM Eks-Karisidenan Surakarta. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer. Pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner penelitian dan wawancara secara langsung kepada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks-Karisidenan Surakarta yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran yang terdiri dari kepala subbagian/ subbidang/ seksi, bendahara, Sekretaris, penata laporan keuangan, auditor dan staf.

Penyebaran serta pengambilan kuesioner dilaksanakan mulai pada tanggal 26 Maret 2017 sampai 3 Mei 2017, dalam penelitian ini pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Dengan menggunakan *purposive sampling*, bertujuan agar kriteria sampel yang diperoleh benar – benar

sesuai dengan yang diharapkan. Kuesioner yang disebar sebanyak 151 Kuesioner. Dari jumlah tersebut hanya 140 kuesioner yang kembali, sedangkan 11 kuesioner tidak kembali. Kuesioner yang layak diolah sebanyak 131 dikarenakan terdapat jawaban responden yang tidak lengkap. Gambaran mengenai tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1
Tingkat Pengmbalian Kuesioner Penelitian

No	Keterangan Kuesioner	Jumlah	Presentase (%)
1	kuesioner yang disebar	160	100%
2	Kuesioner yang tidak kembali	20	12,5%
3	Kuesioner yang kembali	140	87,5%
4	Kuesioner yang tidak dapat diolah	9	3,7%
5	Kuesioner yang dapat diolah	131	81,9%

umber : Data Kuesioner, 2017

B. Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks-Karisidenan Surakarta yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Berdasarkan data penelitian yang diperoleh maka akan menjelaskan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan, lama menduduki jabatan, lama bekerja pada organisasi. Berikut ini adalah penjelasan mengenai karakteristik responden :

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jumlah pengembalian kuesioner oleh responden, sehingga dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-laki	85	65%
2	Perempuan	46	35%
	Jumlah	131	100%

Sumber : Data Kuesioner, 2017

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu sebesar 85 orang (65%) adalah laki - laki. Dan sisanya sebanyak 46 orang (35%) adalah perempuan. Sehingga menunjukkan bahwa karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran didominasi oleh karyawan laki- laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden selanjutnya yaitu berdasarkan usia. Gambaran karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase (%)
20 - 29 tahun	6	5%
30 - 39 tahun	30	22%
40 - 49 tahun	62	48%
> 50 tahun	33	25%

Sumber : Data Kuesioner, 2017

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berumur antara 20-29 tahun berjumlah 6 orang atau sebesar 5%, responden yang berumur antara 30-39 tahun berjumlah 30 orang atau sebesar 22%, kemudian responden yang berumur antara 40-49 tahun berjumlah 62 orang atau sebesar 48%, sedangkan responden yang berumur lebih dari 50 tahun berjumlah 33 rang atau sebesar 25%, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran didominasi oleh responden ber umur antara 40 – 49 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden selanjutnya ialah mengenai karakteristik responden tingkat pendidikan terakhir. Gambaran karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persen
SLTA	8	6%
D3	6	5%
S1	109	83%
S2	8	6%
Jumlah	131	100%

Sumber : Data Kuesioner, 2017

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan SLTA dan magister (S2) berjumlah sama yaitu masing masing sebanyak 8 orang atau sebesar 6%, kemudian jumlah responden paling banyak adalah dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana (S1) yaitu sebanyak 109 orang atau sebesar 82%, sedangkan responden paling sedikit dengan tingkat pendidikan terakhir diploma (D3) yaitu berjumlah 6 orang atau sebesar 5%.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berikutnya ialah mengenai karakteristik responden berdasarkan jabatan. Gambaran karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Presentase (%)
1	Kabid/ Kabag/ Ketua SPI/ Sekretaris	18	14%
2	Kasubid/ Kasubbag/ Kasi	33	25%
3	Auditor/ Bendahara/ peny lap. Keu.	6	5%
4	Staf	74	56%
	Jumlah	131	100%

Sumber : Data Kuesioner, 2017

Tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa responden dengan jabatan Kabid/ Kabag/ Ketua SPI/ Sekretaris berjumlah 18 orang atau sebesar 14%. Responden dengan jabatan Kasubid/ Kasubbag/ Kasi berjumlah 33 orang atau sebesar 25%. Kemudian responden dengan jabatan auditor/ Bendahara/ penyusun laporan keuangan berjumlah 6 orang atau sebesar 5%. Sedangkan responden dengan jabatan staf berjumlah 74 atau sebesar 56%.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan

Karakteristik selanjutnya adalah mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada jabatan sekarang. Gambaran karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada jabatan sekarang dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Lama Responden Menduduki Jabatan

Masa Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Kurang dari 2 tahun	26	20%
Antara 2 sampai 4 tahun	78	60%
Lebih dari 4 tahun	27	20%
Jumlah	131	100%

Sumber : Data Kuesioner, 2017

Tabel 4.7 diatas menjelaskan mengenai lama responden menduduki jabatan. Responden yang masa jabatannya kurang dari dua tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 20%. Responden yang masa jabatannya antara 2 sampai 4 tahun menduduki jumlah yang paling banyak yaitu 78 orang ataus sebesar 60%. Sedangkan yang masa jabatan nya lebih dari 4 tahun sebesar 27 orang atau sebesar 20%.

6. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja Pada Organisasi

Karakteristik responden berikutnya adalah mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada organisasi. Gambaran karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada organisasi dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Lama Bekerja Pada Organisasi

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
Kurang dari 2 tahun	12	10%
Antara 2 sampai 4 tahun	23	17%
Lebih dari 4 tahun	96	73%
Jumlah	131	100%

Sumber : Data Kuesioner, 2017

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa responden yang bekerja pada organisasi selama kurang dari 2 tahun adalah sebanyak 12 orang atau sebesar 10% dan responden yang bekerja pada organisasi selama 2 sampai 3 tahun sebanyak 96 orang atau sebesar 17%. Sedangkan responden yang berkerja pada organisasi selama lebih dari 4 tahun berjumlah paling banyak yaitu sebanyak 96 orang atau sebesar 73%.

7. Karakteristik Berdasarkan Lama Terlibat dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

Tabel 4.8
Lama Terlibat dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

Lama Terlibat	Jumlah	Persentase (%)
Kurang dari 2 tahun	12	10%
Antara 2 sampai 4 tahun	44	34%
Lebih dari 4 tahun	75	56%
Jumlah	131	100%

Sumber : Data Kuesioner,2017

Tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran kurang dari satu tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 9%. Kemudian responden yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran selama 2 sampai 4 tahun sebanyak 44 orang atau sebesar 34%, sedangkan yang lebih dari 4 tahun sebanyak 75 orang atau sebesar 56%.

C. Uji Kualitas data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah butir-butir kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan *valid* jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghazali, 2011: 52). Oleh karena konstruk-konstruk dalam penelitian ini merupakan konstruk berperilaku, maka uji validitas kuesioner menggunakan metode analisis faktor. Validitas kuesioner diketahui dengan melihat nilai bobot faktor (*factor loading*) nya dalam tabel *Rotated component matrix*.

Butir-butir kuesioner dalam satu variabel dapat dikatakan valid apabila mempunyai faktor *loading* lebih besar dari 0,45 dan tidak mempunyai nilai ganda (*cross loading*) dalam faktor (kolom) yang ada, serta terekstrak sempurna (mempunyai korelasi tinggi satu sama lain) dalam satu kolom (Hair *et al.*, 2010). Hasil uji validitas disajikan dalam tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Kuesioner

Butir kuesioner	Bobot faktor	Keterangan
MI1	0,863	Valid
MI2	0,832	Valid
MI3	0,715	Valid
MEO1	0,738	Valid
MEO2	0,785	Valid
MEO3	0,728	Valid
MED1	0,790	Valid
MED3	0,828	Valid
KO2	0,755	Valid
KO3	0,750	Valid
KO4	0,693	Valid
KO6	0,800	Valid
KO8	0,558	Valid
PPA1	0,772	Valid
PPA2	0,753	Valid
PPA3	0,837	Valid
KK1	0,664	Valid
KK3	0,651	Valid
KK4	0,792	Valid
KK5	0,60	Valid

Sumber: data primer yang diolah. 2017

Dari 30 pernyataan yang digunakan untuk pengambilan data, 20 pernyataan dinyatakan valid dan digunakan untuk melanjutkan pengujian hipotesis.

Berdasarkan tabel 4.9 diatas menunjukkan item - item kuesioner yang dinyatakan valid. Tiga item motivasi intrinsik mempunyai loading factor lebih besar dari 0,45 dan tidak terjadi nilai ganda, serta terekstrak sempurna (mempunyai korelasi tinggi satu sama lain) dalam satu kolom. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga item kuesioner variabel

motivasi intrinsik adalah valid. Tiga item motivasi ekstrinsik otonomi mempunyai loading factor lebih besar dari 0,45 dan tidak terjadi nilai ganda, serta terekstrak sempurna (mempunyai korelasi tinggi satu sama lain) dalam satu kolom. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga item kuesioner variabel motivasi ekstrinsik otonomi adalah valid.

Selanjutnya dua item motivasi ekstrinsik dikendalikan mempunyai *loading factor* lebih besar dari 0,45 dan tidak terjadi nilai ganda, serta terekstrak sempurna (mempunyai korelasi tinggi satu sama lain) dalam satu kolom. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dua item kuesioner variabel motivasi ekstrinsik dikendalikan adalah valid. Lima item komitmen organisasi mempunyai *loading factor* lebih besar dari 0,45 dan tidak terjadi nilai ganda, serta terekstrak sempurna (mempunyai korelasi tinggi satu sama lain) dalam satu kolom. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lima item kuesioner variabel komitmen organisasi adalah valid.

Kemudian tiga item kuesioner partisipasi penyusunan anggaran mempunyai *loading factor* lebih besar dari 0,45 dan tidak terjadi nilai ganda, serta terekstrak sempurna (mempunyai korelasi tinggi satu sama lain) dalam satu kolom. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga item kuesioner variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah valid. Selanjutnya lima item kuesioner kinerja karyawan mempunyai loading factor lebih besar dari 0,4 dan tidak terjadi nilai ganda, serta terekstrak sempurna (mempunyai korelasi tinggi satu sama lain) dalam satu

kolom. maka dapat disimpulkan bahwa lima item kuesioner variabel kinerja karyawan adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item kuesioner di atas mempunyai bobot faktor lebih dari 0,45 dan terekstrak/ menggerombol dalam faktor yang sama. Penggerombolan ini mengindikasikan bahwa indikator yang mendasari kuesioner tersebut berkorelasi tinggi satu sama lain dalam menyusun variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi, motivasi ekstrinsik dikendalikan, komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan kinerja karyawan.

2. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu butir kuesioner konsisten dari waktu ke waktu dalam mengukur suatu variabel. Uji realibilitas dilakukan terhadap kuesioner untuk mengetahui sejauh mana kuesioner tersebut dapat digunakan, di andalkan, dan dipercaya. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghazali, 2011: 47).

Reliabilitas kuesioner diuji dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* (α). Dalam penelitian ini, reliabilitas butir kuesioner diketahui dari koefisien Alpha (α) nya. Bila nilai α lebih besar dari 0,6 maka butir kuesioner dapat dinyatakan reliabel. Sebaliknya apabila nilai α lebih kecil dari 0,6 maka butir kuesioner dinyatakan tidak

reliabel (*Hair et al.*, 2010). Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Motivasi intrinsik	0,7902	Reliabel
Motivasi ekstrinsik otonomi	0,6348	Reliabel
Motivasi ekstrinsik dikendalikan	0,6710	Reliabel
Komitmen organisasi	0,7871	Reliabel
Partisipasi penyusunan anggaran	0,7532	Reliabel
Kinerja karyawan	0,6180	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua butir kuesioner yang di uji realibilitas menunjukkan nilai α lebih besar dari 0,6 sehingga butir kuesioner dapat dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan untuk mengambil data.

D. Statistik Diskriptif

Statistik diskriptif digunakan untuk menggambarkan tentang jawaban responden mengenai variabel variabel penelitian. Diskripsi jawaban responden digambarkan pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Hasil Uji Statistik Diskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rerata Teoritis	Rerata Aktual	Standar Deviasi
Motivasi Intrinsik	3 – 15	6 – 15	9	12,18	1,73
Motivasi Ekstrinsik	3 – 15	6 – 15	9	11,86	1,58
Otonomi					
Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan	3 – 15	6 - 10	9	7,91	0,89
Komitmen Organisasi	8 – 40	26 – 40	24	33,23	2,84
Partisipasi penyusunan Anggaran	5 – 25	12 – 23	15	17,09	1,99
Kinerja Karyawan	8 – 40	21 – 33	24	27,65	2,27

Sumber : Data diolah, Hasil Output SPSS

Dalam variabel motivasi intrinsik digunakan 3 butir pertanyaan untuk mengukur motivasi intrinsik dengan menggunakan 5 skala likert. Berdasarkan dari jawaban responden dari ketiga butir pertanyaan tersebut dapat diketahui bahwa skor kisaran aktual terletak pada 6- 15. Skor rata – rata aktual 12,18 dengan standar deviasi 1,73. Dari data diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden atas motivasi intrinsik relatif homogen dikarenakan nilai skor rerata aktual berada diatas rerata teoritis.

Tiga butir pertanyaan digunakan untuk mengukur motivasi ekstrinsik otonom dengan menggunakan 5 skala likert. Berdasarkan dari jawaban responden dari ketiga butir pertanyaan tersebut dapat diketahui bahwa skor kisaran aktual terletak pada 6- 15. Skor rata – rata aktual 11,86 dengan standar deviasi 1,58. Dari data diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden atas motivasi ekstrinsik otonom relatif homogen dikarenakan nilai skor rerata aktual berada diatas rerata teoritis.

Dalam variabel motivasi ekstrinsik dikendalikan digunakan 3 butir pertanyaan untuk mengukur motivasi ekstrinsik dikendalikan dengan menggunakan 5 skala likert. Berdasarkan dari jawaban responden dari ketiga butir pertanyaan tersebut dapat diketahui bahwa skor kisaran aktual terletak pada 6- 10. Skor rata – rata aktual 7,91 dengan standar deviasi 0,89. Dari data diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden atas motivasi ekstrinsik dikendalikan relatif homegen dikarenakan nilai skor rerata aktual berada diatas rerata teoritis.

Komitmen organisasi diukur dengan 8 butir pertanyaan 5 skala likert. Berdasarkan dari jawaban responden dari ketiga butir pertanyaan tersebut dapat diketahui bahwa skor kisaran aktual terletak pada 26 - 40. Skor rata – rata aktual 33,23 dengan standar deviasi 2,84. Dari data diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden atas komitmen organisasi relatif homogen dikarenakan nilai skor rerata aktual berada diatas rerata teoritis.

Dalam partisipasi penyusunan anggaran digunakan 5 butir pertanyaan untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan 5 skala likert. Berdasarkan dari jawaban responden dari ketiga butir pertanyaan tersebut dapat diketahui bahwa skor kisaran aktual terletak pada 12 - 23. Skor rata – rata aktual 27,65 dengan standar deviasi 2,27. Dari data diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden atas partisipasi penyusunan anggaran relatif homogen dikarenakan nilai skor rerata aktual berada diatas rerata teoritis.

Empat butir pertanyaan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan 5 skala likert. Berdasarkan dari jawaban responden dari ketiga butir pertanyaan tersebut dapat diketahui bahwa skor kisaran aktual terletak pada 21- 33. Skor rata – rata aktual 27,65 dengan standar deviasi 2,27. Dari data diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden atas kinerja karyawan relatif homogen dikarenakan nilai skor rerata aktual berada diatas rerata teoritis.

E. Hasil Pengujian Non Respon Bias

Pengujian *non-respon bias* dilakukan dengan tujuan untuk melihat perbedaan karakteristik jawaban dari responden yang memberi respon awal dengan responden yang memberikan respon diakhir pada kuesioner penelitian. Untuk melakukan pengujian ada tidaknya perbedaan yang signifikan antara dua kelompok responden tersebut dengan *t- test*, apabila pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($p\text{-value} > 0,05$) berarti tidak ada perbedaan antara dua kelompok responden dan sebaliknya. Hasil uji *non-respon bias* dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Non-Respon Bias

Variabel	Kelompok Awal (N = 81)		Kelompok Akhir (N = 50)		<i>P-value</i>
	Rata-Rata	Std. Deviasi	Rata- Rata	Std. Deviasi	
MI	12,6	1,80	12,22	1,61	0,849
MEO	11,77	1,78	12,00	1,19	0,437
MED	12,01	1,33	11,82	0,98	0,380
KO	33,39	2,96	32,98	2,64	0,420
PPA	17,23	2,18	27,30	2,90	0,299
KK	27,87	2,18	16,86	1,64	0,171

Sumber : Data diolah, Hasil output SPSS

Berdasarkan pada tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa hasil pengujian *non-respon bias* menunjukkan tidak terdapat perbedaan signifikan pada jawaban responden yang telah mengembalikan kuesioner pada tahap awal dan pada tahap akhir. Hal ini dikarenakan seperti yang terlihat pada tabel diatas bahwa semua variabel yaitu variabel motivasi intrinsik, variabel motivasi ekstrinsik otonom, variabel motivasi ekstrinsik dikendalikan, variabel komitmen organisasi, variabel partisipasi penyusunan anggaran serta variabel kinerja karyawan mempunyai nilai *p-value* lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan hasil uji *non-respon bias* menunjukkan bahwa tidak terjadi perbedaan yang signifikan antara jawaban responden yang jawaban responden yang telah mengembalikan kuesioner pada tahap awal dan pada tahap akhir.

F. Uji Hipotesis

Analisis data dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan program AMOS.

1. Uji *goodnes of fit*

Uji *goodness of fit* dilakukan untuk menguji kesesuaian model dengan datanya. Evaluasi uji *goodness of fit* berdasarkan kriteria kriteria-kriteria tertentu. CMIN diharapkan memperoleh nilai *Chi-square* (X^2) yang rendah. *Chi-square* disebut nilai *badness of fit* karena *Chi-square* (X^2) yang besar menunjukkan kecocokan yang tidak baik (*bad fit*) sedangkan nilai *Chi-square* (X^2) yang kecil menunjukkan kecocokan yang baik (Haryono, 2017: 68). CMIN/ DF dapat dikatakan mempunyai ukuran *fit* apabila nilai ratio $\leq 2,00$ (Haryono, 2017: 68). Nilai CFI berkisar antara 0 sampai satu dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik, $CFI \geq 0,90$ adalah *good fit*, sedangkan $0,80 \leq CFI < 0,90$ adalah *marginal fit* (Haryono, 2017: 77). RMSEA merupakan salah satu indeks yang informatif dalam SEM, nilai $RMSEA \leq 0,05$ mandakan *close fit*, sedangkan $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ menunjukkan *good fit* (Brown dan Cudeck, 1993 dalam Haryono, 2017: 70). Nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1,0 dengan nilai $TLI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit* dan $0,80 \leq TLI < 0,90$ adalah *marginal fit* (Haryono, 2017: 72). NFI mempunyai nilai yang berkisar 0 sampai 1, nilai $NFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 \leq NFI < 0,90$ adalah *marginal fit*, serta nilai IFI berkisar 0 sampai 1, nilai $IFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 \leq IFI < 0,90$ adalah *marginal fit* (Haryono, 2017:

73). Hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat dalam Tabel 4.13 berikut ini

:

Tabel 4.13
Hasil Uji Goodness Of Fit

Indeks	Nilai kritis	Hasil	Keterangan
CMIN	Diharapkan kecil	248,991	Relatif kecil
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,566	Sangat baik (<i>Good fit</i>)
CFI	$\geq 0,90$	0,865	Beda tipis (<i>Marginal fit</i>)
RMSEA	$\leq 0,08$	0,066	Sangat baik (<i>Good fit</i>)
TLI	$\geq 0,90$	0,821	Beda tipis (<i>Marginal fit</i>)
NFI	$\geq 0,90$	0,716	Beda tipis (<i>Marginal fit</i>)
IFI	$\geq 0,90$	0,874	Beda tipis (<i>Marginal fit</i>)

Sumber : Data primer yang telah diolah, hasil output AMOS

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* di atas menginformasikan bahwa indeks CMIN mempunyai nilai kritis yang diharapkan kecil dengan hasil sebesar 248,991 sehingga *goodness of fit* dinyatakan relatif kecil. Indeks CMIN/DF nilai kritisnya adalah lebih kecil dari 2 dan mempunyai hasil uji *goodness fit* sebesar 1,566 sehingga dinyatakan sangat baik karena telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Indeks CFI nilai kritisnya adalah lebih besar dari 0,9 sedangkan hasil uji *goodness of fit* sebesar 0,865 sehingga dinyatakan beda tipis atau *marginal fit* karena selisih nya tidak terlalu besar atau sudah mendekati nilai kritis. Indeks RMSEA nilai kritisnya adalah lebih kecil dari 0,08 dan menunjukkan hasil uji *goodness of fit* sebesar 0,06 maka dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness of fit*.

Sedangkan indeks TLI, indeks NFI, indeks IFI mempunyai nilai kritis lebih dari 0, 90 dan hasil uji *goodness of fit* indeks TLI sebesar

0,821, indeks NFI sebesar 0,761, dan indeks IFI menunjukkan hasil uji *goodness of fit* sebesar 0,874 maka ketiga indeks tersebut dinyatakan beda tipis *marginal fit* karena hasil uji *goodness of fit* mendekati kriteria *goodness of fit*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model mempunyai *goodness of fit* yang cukup baik, artinya model relatif cocok dengan datanya dan model penelitian dapat diterima.

2. Hasil Pengujian Model pengukuran

Evaluasi terhadap kecocokan model pengukuran dengan data diuji dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Analisis faktor konfirmatori dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui *undimensional* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan (Hariyanti, 2015).

a. Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis hubungan sebab-akibat (kausalitas) antar variabel dalam model berdasarkan nilai *critical ratio* (c.r) atau probabilitasnya (p) nya. Jika arah hubungan sesuai dengan hipotesis penelitian serta didukung nilai c.r yang memenuhi persyaratan maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diuji mendapat dukungan yang kuat. Hasil uji hipotesis dapat digambarkan pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien jalur (<i>Standardized estimate</i>)	C.R	Z_{tabel}	P	Hasil uji hipotesis
MI → PPA	0,155	1,259	2,57	0,208	Tidak signifikan
MEO → PPA	0,152	1,331		0,183	Tidak signifikan
MED → PPA	0,368	2,335		0,020	signifikan
KO → PPA	-0,436	-2,758		0,006	Signifikan
PPA → KK	-0,057	-0,499		0,618	Tidak signifikan

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Nilai kritis (c.r) didapat dari tabel luas kurva normal (Z_{tabel}) pada taraf signifikansi 0,05 secara dua arah, yaitu $Z_{\frac{1-\alpha}{2}} = Z_{0,4750} = 2,57$. Kriteria ujinya adalah: bila nilai c.r lebih besar dari nilai Z_{tabel} nya atau nilai probabilitas (P) lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran (PPA) karena nilai probabilitas (P) sebesar 0,208 sehingga menunjukkan bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, maka hipotesis H_1 tidak signifikan. Motivasi ekstrinsik otonom juga tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dikarenakan nilai probabilitas (P) sebesar 0,183 sehingga menunjukkan bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis H_2 tidak signifikan. Sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan

berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggaran, motivasi ekstrinsik dikendalikan mempunyai nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,20 maka hipotesis H₃ signifikan. Selanjutnya komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap partisipasi penyusunan anggaran karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,006 dan koefisien beta atau *standardized estimate* negatif, maka hipotesis H₄ signifikan atau terdukung. Sedangkan Partisipasi Penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai probabilitas sebesar 0,618 dan lebih besar dari 0,05. Sehingga hipotesis H₅ tidak signifikan atau tidak terdukung.

G. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hipotesis pertama yang akan diuji adalah pengaruh motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Seperti yang telah dihipotesiskan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. berdasarkan hasil pengolahan seperti yang ditampilkan dalam tabel 4.14 diatas dapat diketahui koefisien jalur dari variabel motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,155 dengan arah positif, selanjutnya p-value sebesar 0,208 sehingga menunjukkan bahwa hasil pengujian motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran tidak signifikan,

artinya motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. sehingga berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa hipotesis 1 ditolak.

Hasil penelitian hubungan motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Hariyanti *et al.*, (2015). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sedangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. adanya perbedaan hasil penelitian antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya kemungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor lain yaitu adanya faktor seperti budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti *et al.*, (2015) menggunakan unit analisis para manajer yang bekerja pada industri manufaktur di Indonesia sedangkan pada penelitian ini menggunakan unit analisis para karyawan yang bekerja pada sektor publik yaitu PDAM di Eks-Karisidenan Surakarta. Dalam hal ini budaya organisasi yang ada dalam industri manufaktur sangat berbeda dengan budaya organisasi yang berada pada PDAM di Eks-Karisidenan Surakarta karena PDAM termasuk sektor publik.

Namun penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Hariyanti *and* Rohman (2015), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan

anggaran. Hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa motivasi intrinsik yang terbentuk dari indikator-indikator antara lain perasaan prestasi, kepuasan pribadi, dan perasaan memiliki dan meningkatkan identifikasi. Tidak mampu meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh karyawan yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Seharusnya hasil penelitian ini memberikan dukungan pada teori motivasi khususnya teori self determinasi, karena hasil analisis perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa motivasi intrinsik responden dalam penelitian ini termasuk sedang. Tetapi pada kenyataannya motivasi intrinsik dalam diri karyawan tidak mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di organisasi. Dalam teori *self* determinasi motivasi intrinsik melibatkan individu melakukan suatu kegiatan karena mereka menemukan hal menarik dan memperoleh kepuasan dari kegiatan itu sendiri. Sedangkan hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa responden penelitian ini berpartisipasi dalam penyusunan anggaran bukan karena ingin mendapatkan kepuasan atau hal menarik dari kegiatan tersebut.

2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Otonom Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran.

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah pengaruh motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Seperti yang telah dihipotesiskan bahwa motivasi ekstrinsik otonom

berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Namun berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan dalam tabel 4.14 diatas, dapat diketahui koefisien jalur dari variabel motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,152 dengan arah positif, selanjutnya *p-value* sebesar 0,183 sehingga menunjukkan bahwa hasil uji motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran tidak signifikan, artinya motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sehingga berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa hipotesis 2 ditolak.

Hasil uji hubungan motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sedangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya berbeda, kemungkinan dipengaruhi oleh adanya beberapa faktor lain seperti yang sudah dijelaskan pada hasil hipotesis yaitu dikarenakan adanya perbedaan budaya dalam organisasi dan juga unit analisisnya. Penelitian yang dilakukan oleh Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) menggunakan unit analisis para manajer yang bekerja pada perusahaan

perbankan di Hongkong sedangkan pada penelitian ini menggunakan unit analisis para karyawan yang bekerja pada sektor publik yaitu PDAM di Eks-Karisidenan Surakarta.

Namun penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti *et. al.*, (2015), yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa motivasi ekstrinsik otonom yang terbentuk dari indikator-indikator antara lain sarana penetapan tujuan lebih tinggi, sarana penetapan tujuan yang dievaluasi, dan sarana meningkatkan hubungan kerja, tidak mampu meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh karyawan yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Argumentasi penolakan terhadap hipotesis ini adalah PDAM termasuk organisasi sektor publik yang tujuan dari organisasinya adalah *non profit*. Sehingga karyawan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran bukan karena untuk memenuhi kebutuhan psikologi dalam dirinya dan bukan untuk memenuhi tujuan tertentu seperti meningkatkan jabatan, mendapatkan kompensasi atau pun status. Meskipun seharusnya hasil penelitian ini memberikan dukungan pada teori motivasi khususnya teori *self* determinasi, karena hasil analisis perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom responden dalam penelitian ini termasuk sedang. Tetapi pada

faktanya motivasi ekstrinsik otonom dalam diri karyawan tidak mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di organisasi. Berdasarkan pada teori *self* determinasi bahwa seseorang termotivasi untuk melakukan suatu kegiatan dikarenakan dengan adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan psikologis didalam dirinya.

3. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pada hipotesis ketiga yang akan diuji adalah pengaruh motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Seperti yang telah dihipotesiskan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan dalam tabel 4.14 diatas, diketahui koefisien jalur dari variabel motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,368 dengan arah positif. Sehingga dapat diketahui bahwa semakin tinggi motivasi ekstrinsik dikendalikan akan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran, selanjutnya *p-value* adalah sebesar 0,020 sehingga menunjukkan bahwa hasil uji motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan, artinya motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa hipotesis 3 diterima. Sehingga dapat diambil

kesimpulan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil uji penelitian ini, didukung oleh penelitian sebelumnya dilakukan oleh Hariyanti (2015) yang mengemukakan bahwa hubungan motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Hasil dari penelitian ini tidak jauh berbeda walaupun antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mempunyai perbedaan yaitu mengenai unit analisisnya. Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti (2015) menggunakan unit analisis para manajer yang bekerja pada industri manufaktur di Indonesia sedangkan pada penelitian ini menggunakan unit analisis para karyawan yang bekerja pada sektor publik yaitu PDAM di Eks-Karisidenan Surakarta.

Hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan yang terbentuk dari indikator-indikator antara lain sarana informasi penting bagi pekerjaan, pemanfaatan informasi pada pekerjaan, dan menunjukkan kepatuhan pada peraturan perusahaan. Mampu meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh karyawan yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *self* determinasi diri yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan dalam diri individu yang memberikan dorongan supaya

individu melakukan suatu perbuatan atau tindakan untuk mencapai tujuan baik secara sadar maupun tidak sadar. Motivasi juga dapat mendorong individu atau karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi ekstrinsik dikendalikan dalam berpartisipasi penyusunan anggaran di organisasinya.

Dalam teori *self* determinasi juga dijelaskan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan merupakan motivasi yang timbul karena dipengaruhi dengan adanya peraturan ekstern seperti, adanya peraturan atau perintah atasan. Sehingga dalam penelitian ini dijelaskan bahwa karyawan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena termotivasi secara ekstrinsik dikendalikan dengan adanya peraturan atau perintah atasan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dikendalikan dari partisipasi anggaran.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pada hipotesis keempat yang akan diuji adalah pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Seperti yang telah dihipotesiskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Kemudian hasil pengolahan yang ditampilkan dalam tabel 4.14 diatas, menjelaskan bahwa koefisien jalur dari variabel komitmen organisasi

terhadap partisipasi penyusunan anggaran sebesar - 0,436 dengan arah negatif.

Kemudian dapat dilihat pada tabel bahwa *p-value* dari variabel komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran adalah sebesar 0,006 sehingga menunjukkan bahwa hasil uji komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan, artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa hipotesis 4 ditolak. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi dikendalikan berpengaruh negatif signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil uji hubungan komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Hariyanti (2015). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sedangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran namun perbedaannya terletak pada hubungan signifikannya pada penelitian sebelumnya mempunyai pengaruh positif sedangkan pada penelitian ini mempunyai pengaruh negatif.

Hasil dari penelitian ini cenderung berbeda dari penelitian sebelumnya dikarenakan adanya beberapa faktor antara lain unit

analisis dan budaya organisasi, dalam budaya organisasi antara organisasi/ industri manufaktur dengan organisasi sektor publik termasuk PDAM sangatlah berbeda. Selain itu juga karena adanya kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Akan tetapi penelitian ini didukung oleh penelitian Latuheru (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil dari penelitian ini memberi bukti bahwa komitmen organisasi yang dibentuk dari indikator-indikator antara lain, bahagia menjadi anggota dari organisasi, membanggakan organisasi pada orang lain, permasalahan dalam organisasi adalah permasalahannya, tidak mudah terikat pada organisasi lain, merasa menjadi bagian organisasi, terikat secara emosional dengan organisasi, arti penting organisasi, memberikan pengaruh negatif terhadap tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh para karyawan. Penolakan hipotesis ini berkaitan dengan hipotesis satu dan hipotesis tiga. Yang pertama pada hubungan motivasi intrinsik dengan partisipasi penyusunan anggaran, dijelaskan bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari diri individu. Dan motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan justru mempunyai pengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. motivasi ekstrinsik

dikendalikan merupakan motivasi yang timbul karena adanya peraturan dan perintah dari atasan. Sehingga apabila komitmen organisasi menurun partisipasi penyusunan anggaran meningkat karena adanya peraturan dan perintah dari atasan.

5. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan

Pada hipotesis kelima yang akan diuji adalah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan. Seperti yang telah dihipotesiskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan yang ditampilkan dalam tabel 4.14 diatas, diketahui koefisien jalur dari variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan sebesar $-0,057$ dengan arah negatif, selanjutnya *p-value* adalah sebesar $0,618$ sehingga menunjukkan bahwa hasil uji partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan, berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa hipotesis 5 ditolak.

Hasil uji hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Hariyanti (2015). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan

anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain unit analisisnya, budaya yang ada dalam organisasi, serta perbedaan sektor yaitu sektor publik dengan industri manufaktur. Namun penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2009) dan Nurcahyani (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung pada teori yang menjelaskan bahwa para manajer yang terlibat pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran, kemudian juga terdapat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan karena dengan adanya keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya selain itu karyawan memiliki kesempatan untuk mengumpulkan informasi pekerjaan yang relevan yang dapat meningkatkan kinerjanya. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Djalil (2006) bahwa jika partisipasi diterapkan dalam situasi tidak tepat, partisipasi dapat menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi. Dalam hal ini terdapat partisipasi anggaran pada organisasi ini bersifat semu.

Sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga terdapat kemungkinan penolakan hipotesis ini juga dikarenakan adanya faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusun anggaran.

BAB V

Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pluriform motivasi dan komitmen organisasi sebagai antecedent pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan di PDAM Eks-Karisidenan Surakarta. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer. Pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner penelitian secara langsung kepada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks-Karisidenan Surakarta yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Eks-Karisidenan Surakarta yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh, variabel yang diajukan sebagai alat ukur yaitu variabel pluriform motivasi dan komitmen organisasi sebagai antecedent, partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

2. Hasil uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh signifikan pada partisipasi penyusunan anggaran.
3. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik (dikendalikan) berpengaruh positif signifikan pada partisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat diartikan apabila motivasi ekstrinsik dikendalikan meningkat maka partisipasi penyusunan anggaran juga akan meningkat.
4. Hasil uji hipotesis ke empat menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada partisipasi penyusunan anggaran. Hal ini dapat diartikan apabila komitmen meningkat maka partisipasi penyusunan anggaran justru akan menurun.
5. Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan pada Kinerja karyawan.

B. Keterbatasan

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dibatasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sehingga membatasi kemampuan generalisasi hasil penelitian. Kemungkinan hasil penelitian ini akan berbeda apabila tidak dibatasi pada PDAM yang termasuk perusahaan/ organisasi sektor publik tetapi juga menggunakan sampel pada perusahaan/ organisasi sektor swasta.

2. Data sampel yang dapat diolah relatif sedikit karena hanya berjumlah 131 data sehingga hasil penelitian tidak sesuai dengan yang diharapkan peneliti.

C. Saran

Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas populasi penelitian yang tidak hanya di lingkup eks-karisidenan tetapi lingkup provinsi, pulau atau seluruh Indonesia.

Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan variabel variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti sistem penghargaan, gaya kepemimpinan atau pun variabel lainnya yang relevan sehingga hasil penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam memberikan pemahaman dan kemampuan terhadap perencanaan sistem pengendalian manajen khususnya anggaran.

Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama bagi peneliti yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan pluriform motivasi, komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Rusdan .2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang). Semarang : Universitas Diponegoro.
- Astono, Juni.2013. Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah. *JSM (Jurnal Sains Manajemen) Program Magister Sains Manajemen UNPAR* ISSN : 2302-1411 Volume II, Nomor 02.
- Ayudiaty, S. Eka. 2010. Analisis Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Karyawan tetap Bank Jateng Semarang). *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Biduri, Sarwenda. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (Jambasp)*. ISSN 1829 – 9857.
- Chong, V.K., dan Chong K.M. 2002. Budgetary goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural Aquation Modelling Approach. *Behavioral Research In Accounting*. Vol. 14 : 151 – 160.
- _____, Eggleton, dan Leong. 2005. The Impact Of Market Competition And Budgetary Participation On Performance And Job Satisfaction: A Research Note. *The British Accounting Review* 37 (2005) 115–133.
- Djalil, Muslim A., dan Fazli Syam, 2006. Pengaruh Orientasi Prfesional Terhdap Konflik Peran : Interaksi Antara Partisipasi Anggaran Dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja Dengan Orientasi Manajerial (Suatu Penelitian Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri Dan Swasta Di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam). *Simposium Nasional Akuntansi IX Padang*. 23-26, Agustus 2006.
- Duwit, Filliks. 2015. Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA* Vol. 3 No.4 Desember 2015, Hal : 130-141.
- Febriani, Yunita. 2015. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemasarakatan Kelas II Samarinda. E - *Journal Administrasi Negara*, Vol. 3 , 2015:845-858. ISSN 2337-7542.

- Fitriastuti, Triana. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 4, No 2, pp :103 – 114
- Gagne, and Deci. 2005. Self – Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, Hal : 331 – 362.
- Ghazali, Imam. 2011. *Aplikasi analisis multivariate*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Gunawan, Sutadji dan Resmawan. 2014. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Kutai Kartanegara. *E-Journal Administrative Reform*. Vol : 02, Hal : 1279-1291 ISSN 2338-7637.
- Hair, J.F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W.C. Black. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Hapsari, N. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Universitas Diponegoro*.
- Haryanti, W. 2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Peran kecukupan anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- _____, Purnamasari, dan Lestira. 2015. Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study On Manufacturing Companies Listend on Indonesian Stock Exchange). *Elsevier. Sciencedirect. Procedia – Sosial and Behavioral Sciences* 211 (2015) 836 – 843.
- _____, dan Rohman. 2015. Motivational Pluriform as Antecedent of Influence Between Budgetary Participation on Budgetary Slack (Empirical Study at Manufacturing Companies in Indonesia). *International Journal of Research in Business and Technology* Volume 6 No. 3.
- _____, W. 2015. Pluriform Motivasi dalam Partisipasi Anggaran dan Konsekuensi. ISBN : 978-602-0952-03-1. Semarang : Pustaka Magister.
- Haryono, Siswoyo., 2017. *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS, LISREL dan PLS*. Jakarta Timur. Luxima Metro Media
- Hasballah, Yunus, dan Ibrahim. 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Organisasi Dinas Kehutanan Dan Perkebunan

Kabupaten Pidie. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. ISSN 2302-019910. Vol 04, Hal:98- 107.

- Hikmah. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang). *Jurnal Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UNTAG Semarang*. Media Ekonomi Dan Manajemen Vol. 30 No. 2.
- Jogyanto. 2011. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta : Penerbit STIM YKPN
- Kartika, Andi 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi*, Vol. 2 No. 1, Hal: 39 – 60. ISSN : 1979-4886.
- Latuheru, Belianus Patria, 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Universitas Kristen Petra*. Vol. 7. No. 2. November 2005, Hal : 117 – 130.
- Lina. 2002. Pengaruh Locus Of Control dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Program Pasca sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Luhglatno 2006. Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Terhadap Kinerja. *Fokus Ekonomi*. Vol. 1 No. 1 Juni 2006 : 1 12. ISSN : 19076304
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Mongeri, M 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Skpd Pemerintah Daerah Kota Padang). *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Nastiti, Mintje. 2013. Pengaruh Tqm, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Air Manado. *Jurnal EMBA* 53 Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 52-62. ISSN 2303-1174.

- Nitiari dan Yadnyana. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Issn : 2302 – 8556. Hal : 143-154.
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening*. *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Paisal dan Anggraini. 2010. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lbpp-Lia Palembang. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*. ISSN: 2085-1375 Edisi Ke-IV.
- Putra, Musmini, dan Atmadja. 2014. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Kabupaten Buleleng Melalui Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Tujuan.
- Putri, A Suseno. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali). *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Putri dan Putra. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial. *E – jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 12. 2, hal : 435 – 451. ISSN : 2303 – 8556.
- Sa'diyah, Rika. 2015. The Influence Of Religious Motivation And Students Learning Outcomes In Islamic Religious Education Towards Students Tolerance Attitude. *Journal of Education in Muslim Society*. E – ISSN : 2442 – 9348.
- Sardjito dan Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X UNHAS Makasar*.
- Sarjono dan Julianita. 2014. *Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sinaga, E Yunora. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambing Medan. *Skripsi*. Universitas Sumatra Utara.
- Sinuraya, C. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan kera dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Universitas Kristen Maranatha*. Hal : 02 – 34.

- Sumarno, J, 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VII Solo*, 15- September 2005.
- Widijanto, Hermadi. 2009. Penganggaran Partisipatif : Efek Pembelajaran Teori Keagenan dan Penatalayanan Terhadap Kinerja Manajer, Dengan Sikap dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemediasi. (Suatu Penelitian Eksperimental). *AKMK*.
- Wong-On-Wing, B., Lan Guo dan Gladie Lui, 2010. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting : Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting* Volume 22.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian



**PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM
TIRTA AMPERA**

Jalan Kartini No. 1 ☎ (0276) 321411 Fax. (0276) 322372
Boyolali Kode Pos 57316



Nomor : 070/128/III/2017
Lampiran : ~
Perihal : Pemberian Ijin Penelitian

Boyolali, 23 Maret 2017

Kepada Yth.
Dr. Widi Hariyarti, SE, M.Si
Fakultas Ekonomi USB
Surakarta
Di
SURAKARTA

Dengan hormat,
Menunjuk surat Rekomendasi Penelitian dari Kantor Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Boyolali Nomor 070/178/III/32/2017 tanggal 16 Maret 2017 tentang Permohonan Ijin Penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali.

Sehubungan dengan hal tersebut, guna memenuhi kewajiban program study bagi mahasiswa dimaksud perlu kami sampaikan hal sebagai berikut :

1. Pada prinsipnya kami tidak keberatan (mengijinkan) mahasiswa saudara melakukan Penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali.
2. Agar dalam pelaksanaannya mahasiswa dimaksud selalu mentaati dan melaksanakan peraturan yang berlaku.

Demikian untuk menjadikan perhatian dan atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM
TIRTA AMPERA KABUPATEN BOYOLALI

Direktur Umum,



AGUNG DJOKO PURWANTO, SE

Tembusan kepada Yth :

1. Direktur Utama PUDAM Tirta Ampera Kab. Boyolali (sebagai laporan);
2. Direktur Teknik PUDAM Tirta Ampera Kab. Boyolali;
3. Ka. Bag Umum/Personalia PUDAM Tirta Ampera Kab. Boyolali;
4. Pertinggal.



PEMERINTAH KABUPATEN WONOGIRI
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
"GIRI TIRTA SARI"

JL. INSTALASI NO. 1 TELP. (0273) 321135, Fax. (0273) 325277



Nomor : 690 / 22 / I / 2017
 Lampiran : -
 Perihal : Persetujuan Penelitian

Wonogiri, 30 Januari
 Kepada
 Yth. Ka. Prodi Akuntansi
 Fakultas Ekonomi
 Universitas Setia Budi
 Di -
 SURAKARTA

Berdasarkan Surat dari Universitas Setia Budi Nomor : 019 / H6-4/17.01.2017
 tanggal 17 Januari 2017 Perihal Permohonan Ijin Penelitian untuk Mahasiswa :

Nama : RATRI WULANDARI
 NIM : 11130108 M
 Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi Perpajakan

Dengan ini kami memberikan ijin kepada mahasiswa tersebut di atas untuk melaksanakan penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum "Giri Tirta Sari" Kabupaten Wonogiri dalam rangka penyusunan skripsi berjudul :

"ANTECEDEN PLURIFORM MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM EKS. KARISIDENAN SURAKARTA"

Demikian surat persetujuan penelitian ini dibuat untuk selanjutnya dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Perusahaan Daerah Air Minum
 Giri Tirta Sari Kabupaten Wonogiri
 Direktur



Lampiran 2. Kuesioner

KATA PENGANTAR

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana (S1), maka dengan ini saya bermaksud melakukan penelitian di PDAM se eks-karisidenan Surakarta. Untuk maksud tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang semata-mata untuk memenuhi data yang saya perlukan. Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk membaca petunjuk pengisian terlebih dahulu dan silahkan menunjukkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan dari setiap pernyataan dengan memilih salah satu dari lima pilihan jawaban. Data yang terkumpul nantinya akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk agregat, sehingga jawaban individual tidak akan tampak. Sesuai dengan kode etik penelitian, semua **DATA DIJAMIN KERAHASIAANNYA** dan digunakan semata-mata untuk kepentingan akademis.

Pengisian jawaban ini tidak didasarkan atas penilaian “benar” atau “salah”, tetapi berdasarkan yang paling mencerminkan sikap Bapak/Ibu/Saudara/i. Keberhasilan penelitian ini sangat bergantung pada perhatian dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini.

SAYA SANGAT MENGHARGAI KEJUJURAN DAN KETERBUKAAN ANDA SAAT MENGISI KUESIONER INI. Bantuan

Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini merupakan bantuan yang sangat besar dan berarti dalam keberhasilan dan kelancaran penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ratri Wulandari

NIM. 11130108M

IDENTITAS RESPONDEN

Pertanyaan Umum

Identitas Responden

1. Nama responden :(boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin : Laki – laki Perempuan
3. Umur : tahun
4. Pendidikan terakhir : () SLTA () S1 () S3
() D3 () S2
5. Jabatan :
6. Lamanya Bapak/Ibu bekerja pada jabatan sekarang :tahun
7. Lamanya Bapak/Ibu bekerja pada organisasi ini :tahun
8. Terlibat atau tidak dalam proses penyusunan anggaran :
9. Lamanya terlibat dalam proses penyusunan anggaran :tahun

A. Butir Pertanyaan

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan yang pertama, motivasi saudara dalam proses penyusunan anggaran dan yang kedua komitmen saudara dalam partisipasi penyusunan anggaran untuk bagian/departemen saudara. Bapak/ Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda (√) pada salah satu jawaban.

Pilihan jawaban :

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

N = Netral

1. Pluriform Motivasi

Pluriform motivasi adalah motivasi yang terdiri dari beberapa bentuk yaitu

- a. Motivasi intrinsik
- b. Motivasi ekstrinsik otonom
- c. Motivasi ekstrinsik dikendalikan

Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri individu yang membuat individu terdorong untuk melakukan suatu tindakan dan individu tersebut merasa puas dengan melakukan pekerjaan tersebut.

No	Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	Saya termotivasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena:					
1.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran memberi rasa prestasi					
2.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran memberi rasa kepuasan pribadi					
3.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran memberi rasa memiliki dan meningkatkan identifikasi dengan perusahaan.					

Ket :

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

N = Netral

Motivasi Ekstrinsik Otonom

Motivasi ekstrinsik otonom yaitu motivasi yang lebih menunjukkan bahwa motivasi yang membuat individu terdorong untuk melakukan tindakan karena adanya kompensasi dan status.

No	Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	Saya termotivasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena:					
1.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran sebagai sarana menetapkan tujuan untuk meningkatkan prestasi saya menjadi lebih tinggi					
2.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran sebagai sarana menetapkan kinerja yang akan dievaluasi					
3.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran sebagai sarana meningkatkan hubungan kerja					

Ket :

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

N = Netral

Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan

Motivasi ekstrinsik dikendalikan yaitu motivasi yang timbul karena dipengaruhi dari luar individu seperti dengan adanya peraturan, dan kewajiban.

No	Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	Saya termotivasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena:					
1.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran sebagai sarana memberikan informasi organisasi yang penting bagi pekerjaan saya					
2.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran sebagai sarana untuk memperoleh informasi yang dapat saya manfaatkan pada pekerjaan saya					
3.	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran menunjukkan kepatuhan saya pada peraturan organisasi.					

Ket :

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

N = Netral

2. Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi, karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi dan menjadikan organisasi lebih baik.

N0	Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bersedia bekerja lebih keras dari pada yang diharapkan agar organisasi ini sukses					
2.	Saya bangga mengatakan kepada teman-teman saya bahwa organisasi ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan					
3.	Saya akan menerima tugas apa saja agar tetap dapat bekerja di organisasi ini					
4.	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini					
5.	Organisasi ini memberi peluang yang terbaik terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja					
6.	Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja daripada organisasi lain.					
7.	Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi dimana saya bekerja sangat tinggi					
8.	Saya sungguh peduli dengan organisasi ini					

Ket :

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

N = Netral

3. Kinerja Karyawan

Karyawan. Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Hasballah dkk, 2015).

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan Menggambarkan kinerja bagian/departemen saudara. Bapak/ Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda (√) pada salah satu jawaban.

Pilihan jawaban :

SL = Selalu

P = Pernah

SR = Sering

TP = Tidak Pernah

K = Kadang – kadang

No	Butir Pertanyaan	SL	SR	K	P	TP
1.	Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai.					
2.	Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan.					
3.	Saya perlu mengetahui penyebab penyimpangan anggaran untuk kelompok maupun individu dalam unit saya.					
4.	Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target, karena ditetapkan terlalu rendah.					
5.	Proyek-proyek di unit kerja saya mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat.					
6.	Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek.					

7.	Kinerja saya baik/ pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai/ dilaksanakan.					
8.	Kinerja saya baik/ pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dipertanggungjawabkan .					

4. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan individu-individu yang mempunyai pengaruh dalam proses menyusun dan menentukan anggaran.

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan partisipasi penyusunan anggaran untuk bagian/departemen saudara. Bapak/ Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda (√) pada salah satu jawaban.

Pilihan jawaban :

SR = Partisipasi Sangat Rendah T = Partisipasi Tinggi

R = Partisipasi Rendah ST = Partisipasi Sangat Tinggi

RR = Partisipasi Rata- Rata

No	Butir Pertanyaan	SR	R	RR	T	ST
1	Saya ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran					
2	Saya sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta					
3	Usulan anggaran dari saya berpengaruh dalam anggaran akhir					
4	Menurut saya usulan dari bawahan itu penting.					
5	Atasan saya sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran					

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
hasil_mii	,149	,700	-,190	129	,849	-,05951	,31251	-,67781	,55880
hasil_mii			-,195	112,478	,845	-,05951	,30454	-,66289	,54388

Lampiran 3 : Hasil Uji *Non-Respon Bias*

1. Hasil Uji *Non-Respon Bias* Motivasi Intrinsik

2. Hasil Uji *Non-Respon Bias* Motivasi Ekstrinsik Otonom

Group Statistics

	kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hasil_mii	kelompok1	81	11,7778	1,78185	,19798
hasil_mii	kelompok2	50	12,0000	1,19523	,16903

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	---	------------------------------

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
hasil_m eo	Equal variances assumed	5,720	,018	-,780	129	,437	-,22222	,28503	-,78615	,34171
	Equal variances not assumed			-,854	128,052	,395	-,22222	,26032	-,73732	,29287

3. Hasil Uji Non-Respon bias Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hasil_med	kelompok1	81	12,0123	1,33692	,14855
	kelompok2	50	11,8200	,98333	,13906

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
hasil_med	Equal variances assumed	2,175	,143	,880	129	,380	,19235	,21848	-,23992	,62461
	Equal variances not assumed			,945	124,964	,346	,19235	,20348	-,21037	,59506

4. Hasil Uji Non-Respon bias Komitmen Organisasi

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hasil_kom	kelompok1	81	33,3951	2,96934	,32993
	kelompok2	50	32,9800	2,64567	,37415

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper

													95% Confidence	
Descriptive Statistics														
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
hasil_meo	131	9,00	6,00	15,00	1554,00	11,8626	,13826	1,58242	2,504	-,314	,212	2,278	,420	
hasil_mii	131	9,00	6,00	15,00	1596,00	12,1832	,15125	1,73117	2,997	-,324	,212	,669	,420	
hasil_md	131	4,00	6,00	10,00	1037,00	7,9160	,07818	,89476	,801	,494	,212	,949	,420	
hasil_kom	131	14,00	26,00	40,00	4354,00	33,2366	,24874	2,84695	8,105	,122	,212	,429	,420	

Lampiran 4 : Hasil Uji diskriptif

hasil_kk	131	12,00	21,00	33,00	3623,00	27,656 5	,19917	2,2795 8	5,196	,069	,212	-,237	,420
hasil_ppa	131	11,00	12,00	23,00	2239,00	17,091 6	,17456	1,9978 8	3,992	,501	,212	,415	,420
Valid N (listwise)	131												

Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.618
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	816.195
	df	190
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
MI1	1.000	.786
MI2	1.000	.713
MI3	1.000	.597
MEO1	1.000	.644
MEO2	1.000	.671
MEO3	1.000	.576
MED1	1.000	.700
MED3	1.000	.780
KO2	1.000	.630
KO3	1.000	.669
KO4	1.000	.700
KO6	1.000	.711
KO8	1.000	.435
PPA1	1.000	.622
PPA2	1.000	.659
PPA3	1.000	.732
KK1	1.000	.460
KK3	1.000	.456
KK4	1.000	.679
KK5	1.000	.441

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.862	19.311	19.311	3.862	19.311	19.311	2.818	14.092	14.092
2	2.418	12.091	31.402	2.418	12.091	31.402	2.244	11.219	25.311
3	2.074	10.372	41.774	2.074	10.372	41.774	2.171	10.857	36.168
4	1.679	8.394	50.168	1.679	8.394	50.168	1.975	9.874	46.042
5	1.446	7.229	57.398	1.446	7.229	57.398	1.804	9.019	55.061
6	1.182	5.908	63.306	1.182	5.908	63.306	1.649	8.244	63.306
7	1.013	5.066	68.372						
8	.908	4.538	72.910						
9	.791	3.957	76.867						
10	.690	3.450	80.316						
11	.670	3.349	83.666						
12	.572	2.860	86.525						
13	.479	2.393	88.919						
14	.437	2.184	91.103						
15	.407	2.033	93.136						
16	.361	1.807	94.942						
17	.325	1.625	96.568						
18	.292	1.459	98.027						
19	.208	1.039	99.066						
20	.187	.934	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MI1	.624				.547	
MI2	.539				.532	
MI3	.615					
MEO1				-.673		
MEO2				-.433	-.410	
MEO3			.427	-.441		
MED1	.495					-.583
MED3	.528					-.581
KO2	.700					
KO3	.500					.502
KO4	.783					
KO6	.701					
KO8	.520					
PPA1		.693				
PPA2		.773				
PPA3		.736				
KK1			.620			
KK3			.632			
KK4			.743			
KK5			.471			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MI1		.863				
MI2		.832				
MI3		.715				
MEO1					.738	
MEO2					.785	
MEO3					.728	
MED1						.790
MED3						.828
KO2	.755					
KO3	.759					
KO4	.693					
KO6	.800					
KO8	.558					
PPA1			.772			
PPA2			.753			
PPA3			.837			
KK1				.664		
KK3				.651		
KK4				.792		
KK5				.600		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.733	.538	.010	-.042	.163	.381
2	-.330	.245	.855	-.108	.264	.139
3	.011	-.142	.013	.894	.414	.100
4	.275	-.343	.409	.235	-.713	.276
5	-.307	.716	-.105	.357	-.473	-.175
6	.429	.006	.301	.072	.031	-.848

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Lampiran 5 : Hasil Uji Reliabilitas

1. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Intrinsik (Mi)

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA
 A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MI1	4.0458	.6891	131.0
2.	MI2	4.0916	.7488	131.0
3.	MI3	4.0458	.6185	131.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.1832	2.9969	1.7312	3

Item-total Statistics

Scale	Scale	Corrected
-------	-------	-----------

	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MI1	8.1374	1.3502	.7318	.6028
MI2	8.0916	1.3762	.6033	.7541
MI3	8.1374	1.6887	.5760	.7735

Reliability Coefficients

N of Cases = 131.0

N of Items = 3

Alpha = .7902

2. Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Motivasi Ekstrinsik Otonomi

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MEO1	4.1985	.7485	131.0
2.	MEO2	4.1374	.5652	131.0
3.	MEO3	3.9160	.5823	131.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.2519	2.1130	1.4536	3

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted

MEO1	8.0534	.9125	.4476	.5568
MEO2	8.1145	1.1483	.5327	.4336
MEO3	8.3359	1.2709	.3831	.6156

Reliability Coefficients

N of Cases = 131.0

N of Items = 3

Alpha = .6348

3. Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MED1	4.0305	.4286	131.0
2.	MED3	3.8855	.5902	131.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7.9160	.8006	.8948	2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MED1	3.8855	.3483	.5309	.

MED3 4.0305 .1837 .5309 .

Reliability Coefficients

N of Cases = 131.0

N of Items = 2

Alpha = .6710

4. Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Komitmen Organisasi

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H
A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KO2	4.0538	.5612	130.0
2.	KO3	3.8077	.6831	130.0
3.	KO4	3.9923	.6529	130.0
4.	KO6	4.0077	.5057	130.0
5.	KO8	4.3846	.6021	130.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	20.2462	4.9312	2.2206	5

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted

KO2	16.1923	3.3348	.6252	.7291
KO3	16.4385	3.3024	.4681	.7844
KO4	16.2538	3.0591	.6330	.7232
KO6	16.2385	3.3923	.6888	.7161
KO8	15.8615	3.5311	.4585	.7807

Reliability Coefficients

N of Cases = 130.0

N of Items = 5

Alpha = .7871

5. Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PPA1	3.4504	.6588	131.0
2.	PPA2	3.4885	.6947	131.0
3.	PPA3	3.3282	.6955	131.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10.2672	2.8127	1.6771	3

Item-total Statistics

Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	Alpha
------------	----------------	-----------------	-------

	if Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	if Item Deleted
PPA1	6.8168	1.4739	.5656	.6888
PPA2	6.7786	1.4198	.5499	.7072
PPA3	6.9389	1.3193	.6319	.6105

Reliability Coefficients

N of Cases = 131.0

N of Items = 3

Alpha = .7532

6. Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Kinerja Karyawan

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KK1	3.7481	.7680	131.0
2.	KK3	3.9847	.6323	131.0
3.	KK4	3.7328	.7320	131.0
4.	KK5	3.8931	.6934	131.0
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	15.3588	3.7395	1.9338	Variables 4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KK1	11.6107	2.2242	.4040	.5448
KK3	11.3740	2.6206	.3513	.5805
KK4	11.6260	2.0821	.5310	.4406
KK5	11.4656	2.5584	.3157	.6056

Reliability Coefficients

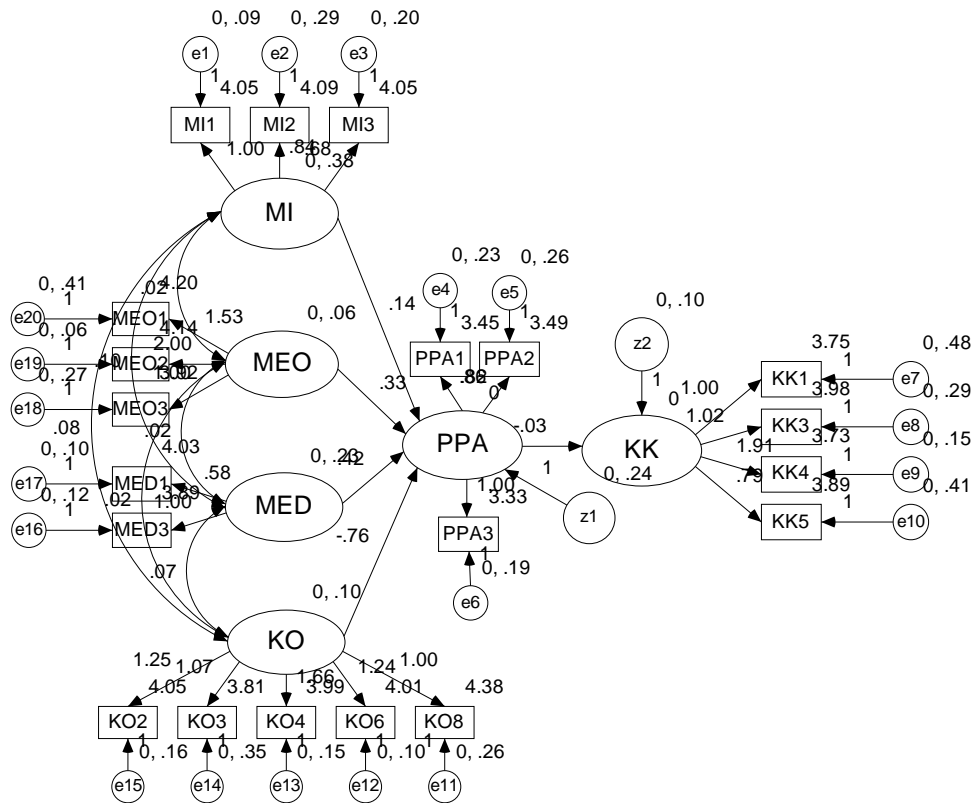
N of Cases = 131.0

N of Items = 4

Alpha = .6180

Lampiran 6 : Diagram Jalur

DIAGRAM JALUR



CMIN= 248.991
 DF= 159
 NFI= .716
 IFI= .874
 TLI= .821
 CFI= .865
 RMSEA= .066

Lampiran 7 : Hasil Analisis SEM

Analysis Summary

Date and Time

Date: Sunday, July 09, 2017

Time: 11:35:32 AM

Title

Model sem ratri wulandari: Sunday, July 09, 2017 11:35 AM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 131

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

MI1
MI2
MI3
MEO3
MEO2
MEO1
MED3
MED1
KO8
KO6
KO4
KO3
KO2
PPA1
PPA2
KK1
KK3
KK4
KK5
PPA3

Unobserved, endogenous variables

PPA
KK

Unobserved, exogenous variables

MI
e1
e2
e3
MEO
e18
e19
e20
MED
e16
e17
KO
e11
e12
e13
e14

e15
 e4
 e5
 e7
 e8
 e9
 e10
 e6
 z1
 z2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 48
 Number of observed variables: 20
 Number of unobserved variables: 28
 Number of exogenous variables: 26
 Number of endogenous variables: 22

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	0	0	0	28
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	19	6	26	0	20	71
Total	47	6	26	0	20	99

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:

Number of distinct parameters to be estimated:

Degrees of freedom (230 - 71): 159

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 248.991

Degrees of freedom = 159

Probability level = .000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPA <--- MI	.137	.109	1.259	.208	
PPA <--- MEO	.326	.245	1.331	.183	
PPA <--- MED	.418	.179	2.335	.020	
PPA <--- KO	-.756	.274	-2.758	.006	
KK <--- PPA	-.034	.068	-.499	.618	
MI1 <--- MI	1.000				
MI2 <--- MI	.844	.115	7.323	***	
MI3 <--- MI	.683	.095	7.207	***	
MEO3 <--- MEO	1.000				
MEO2 <--- MEO	2.004	.640	3.132	.002	
MEO1 <--- MEO	1.525	.393	3.879	***	
MED3 <--- MED	1.000				
MED1 <--- MED	.582	.133	4.384	***	
KO8 <--- KO	1.000				
KO6 <--- KO	1.241	.221	5.607	***	
KO4 <--- KO	1.659	.292	5.673	***	
KO3 <--- KO	1.070	.247	4.327	***	
KO2 <--- KO	1.251	.233	5.364	***	
PPA1 <--- PPA	.821	.136	6.045	***	
KK1 <--- KK	1.000				
KK3 <--- KK	1.019	.282	3.617	***	
KK4 <--- KK	1.914	.585	3.273	.001	
KK5 <--- KK	.791	.266	2.980	.003	
PPA3 <--- PPA	1.000				
PPA2 <--- PPA	.862	.143	6.034	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PPA <--- MI	.155
PPA <--- MEO	.152
PPA <--- MED	.368
PPA <--- KO	-.436
KK <--- PPA	-.057
MI1 <--- MI	.895
MI2 <--- MI	.695
MI3 <--- MI	.681

	Estimate
MEO3 <--- MEO	.436
MEO2 <--- MEO	.899
MEO1 <--- MEO	.517
MED3 <--- MED	.814
MED1 <--- MED	.652
KO8 <--- KO	.524
KO6 <--- KO	.775
KO4 <--- KO	.801
KO3 <--- KO	.495
KO2 <--- KO	.704
PPA1 <--- PPA	.679
KK1 <--- KK	.422
KK3 <--- KK	.522
KK4 <--- KK	.848
KK5 <--- KK	.370
PPA3 <--- PPA	.784
PPA2 <--- PPA	.676

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MI1	4.046	.060	67.202	***	
MI2	4.092	.065	62.537	***	
MI3	4.046	.054	74.873	***	
MEO3	3.916	.051	76.975	***	
MEO2	4.137	.049	83.786	***	
MEO1	4.198	.065	64.197	***	
MED3	3.885	.052	75.351	***	
MED1	4.031	.037	107.640	***	
KO8	4.382	.052	83.481	***	
KO6	4.008	.044	91.052	***	
KO4	3.992	.057	69.988	***	
KO3	3.809	.059	64.052	***	
KO2	4.053	.049	82.991	***	
PPA3	3.328	.061	54.771	***	
PPA1	3.450	.058	59.942	***	
PPA2	3.489	.061	57.478	***	
KK1	3.748	.067	55.854	***	
KK3	3.985	.055	72.133	***	
KK4	3.733	.064	58.370	***	
KK5	3.893	.061	64.262	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MI <--> MEO	.022	.018	1.247	.212	
MI <--> MED	.096	.034	2.782	.005	
KO <--> MI	.084	.025	3.366	***	
MEO <--> MED	.023	.015	1.509	.131	
KO <--> MEO	.016	.010	1.574	.115	
KO <--> MED	.071	.021	3.301	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MI <--> MEO	.141
MI <--> MED	.326
KO <--> MI	.439
MEO <--> MED	.192
KO <--> MEO	.196
KO <--> MED	.471

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MI	.378	.069	5.505	***	
MEO	.064	.030	2.111	.035	
MED	.29	.062	3.674	***	
KO	.098	.033	2.966	.003	
z1	.235	.059	3.964	***	
z2	.104	.050	2.072	.038	
e1	.093	.040	2.362	.018	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2	.288	.045	6.333	***	
e3	.204	.031	6.499	***	
e18	.273	.038	7.136	***	
e19	.061	.069	.875	.382	
e20	.407	.065	6.291	***	
e16	.117	.050	2.348	.019	
e17	.105	.021	5.066	***	
e11	.260	.035	7.495	***	
e12	.101	.018	5.721	***	
e13	.151	.029	5.278	***	
e14	.347	.046	7.578	***	
e15	.156	.024	6.555	***	
e4	.232	.040	5.811	***	
e5	.260	.044	5.854	***	
e7	.481	.066	7.267	***	
e8	.288	.045	6.381	***	
e9	.150	.095	1.567	.117	
e10	.412	.055	7.533	***	
e6	.185	.046	4.028	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PPA	.202

	Estimate
KK	.003
PPA3	.614
KK5	.137
KK4	.719
KK3	.273
KK1	.178
PPA2	.457
PPA1	.462
KO2	.495
KO3	.245
KO4	.642
KO6	.600
KO8	.274
MED1	.425
MED3	.663
MEO1	.267
MEO2	.809
MEO3	.190
MI3	.464
MI2	.483
MI1	.802

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTripes	Ratio
0	13		-.472	9999.000	951.183	0	9999.000
1	6		-.138	2.885	537.449	21	.419
2	1		-.032	1.209	352.199	5	.758
3	1		-.008	.805	290.965	5	.909
4	0	2301.752		.912	263.972	5	.860
5	0	2982.681		.949	253.285	1	.984

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTris	Ratio
6	e 0	5908.688		.463	249.775	1	1.060
7	e 0	10394.178		.325	249.104	1	1.039
8	e 0	11645.239		.169	248.997	1	1.012
9	e 0	14496.471		.037	248.991	1	1.009
10	e 0	14522.510		.002	248.991	1	1.001
11	e 0	14521.531		.000	248.991	1	1.007

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	71	248.991	159	.000	1.566
Saturated model	230	.000	0		
Independence model	20	875.738	210	.000	4.17

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.716	.624	.874	.821	.865
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.757	.542	.655
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	89.991	51.085	136.835
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	665.738	578.144	760.876

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.915	.692	.393	1.053
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.736	5.121	4.447	5.853

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.066	.050	.081	.053
Independence model	.156	.146	.167	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAI
Default model	390.991	418.348		
Saturated model	460.000	548.624		
Independence model	915.738	923.445		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.008	2.708	3.368	3.218
Saturated model	3.538	3.538	3.538	4.220
Independence model	7.044	6.370	7.776	7.103

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	99	107
Independence model	37	39

Execution time summary

Minimization: .196

Miscellaneous: .637

Bootstrap: .000

Total: .833