

**PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN  
PLURIFROM MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)  
KOTA SURAKARTA**

**SKRIPSI**

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



Oleh :

Yarni Fatmawati

11.13.0107M

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
UNIVERSITAS SETIA BUDI  
SURAKARTA**

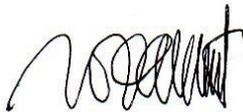
2017

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**  
**PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN**  
**PLURIFROM MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
**ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)**  
**KOTA SURAKARTA**

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang ujian skripsi pada :

Hari : Selasa  
Tanggal : 20 Juni 2017

Pembimbing I



Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si

Pembimbing II



Dian Indriana H., SE., MSc., Ak., CA.

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dian Indriana H., SE., MSc., Ak., CA.

**LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN**

**PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN  
PLURIFROM MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)  
KOTA SURAKARTA**

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

Hari : Jum'at  
Tanggal : 21 Juli 2017

Penguji I

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

Penguji II

Sugiarti, SE., M.Sc.

Penguji III

Dian Indriana H., SE., MSc., Ak., CA.

Penguji IV

Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si



Mengetahui,

Dean Fakultas Ekonomi

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

Ketua Program Studi Akuntansi

Dian Indriana H., SE., MSc., Ak., CA.

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini yang berjudul “Partisipasi Penganggaran Sebagai Mediasi Hubungan Pluriform Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta” benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata tulisan karya ilmiah yang lazim.

Dengan demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 8 Juni 2017



Yarni Fatmawati

NIM : 11130107M

## MOTTO

*Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu. Allah mengetahui sedang kamu tidak mengetahui.*

*(QS. Al-Baqarah: 216)*

*Mohonlah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan shalat. Sungguh, Allah beserta orang-orang yang sabar*

*(qs. Al-Baqarah: 153)*

*Sungguh menabjubkan perkara orang yang beriman, karena segala urusannya adalah baik baginya. Dan hal yang demikian itu tidak akan terdapat kecuali hanya pada orang mukmin, yaitu jika ia mendapatkan kebahagiaan ia bersyukur, karena (ia mengetahui) bahwa hal tersebut merupakan yang terbaik untuknya. Dan jika ia tertimpa musibah, ia bersyukur, karena (ia mengetahui) bahwa hal tersebut merupakan hal terbaik bagi dirinya*

*(HR Muslim)*

## PERSEMBAHAN

*Dengan memanjatkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT, tulisan sederhana ini penulis persembahkan kepada:*

- ❖ *Wanita terhebat yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan doanya Ibu Ngatinem. Terimakasih telah menjadi sosok wanita terhebat didalam hidup saya dan terimakasih atas semuanya yang tidak bisa saya sebutkan. Untuk seorang lelaki yang tidak pernah bisa saya benci Bapak Parmanto.*
- ❖ *Sahabatku Tri Indah Hastuti, terimakasih selalu memberi petuah-petuah indah.*
- ❖ *Kamu yang selama ini selalu mendukung, menasehati dan menjadi tempat curhatku Eko Nuryanto, big thanks abang.*
- ❖ *Sahabat-sahabatku Erma, Ratri, dan Dewi. Terimakasih sudah menjadi sahabat terbaik dan menjadi keluarga selama ini, terimakasih atas semangatnya. Terimakasih simbok Dewi sudah membantu dalam penyebaran kuesioner dan berpanas-panas ria.*

## PRAKATA

Alhamdulillahirabbil'allamiin, puji syukur yang sebesar-besarnya penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan kasih sayang, nikmat, rahmat serta hidayahNYA sehingga penulis diberikan, kekuatan, kesabaran dan kemudahan dalam menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi yang berjudul : **“Partisipasi Penyusunan Anggaran Sebagai Mediasi Hubungan Pluriform Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kota Surakarta”**. Tidak lupa pula sholawat beserta salam penulis panjatkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Saya 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.
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 Dian Indriana Hapsari, SE., M.Sc., Ak., CA. Selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi dan selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan, bimbingan dan waktunya kepada penulis.
4. Ibu Titiek Puji Astuti, SE., M.Si., Akt., CA. Selaku penguji I dan Ibu Sugiarti, SE., M.Sc. selaku penguji II.

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 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota 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. Teman-teman kos muslimah dan eks kos muslimah Bella, Diah, Fitri, Fifi dan Nita.

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, 8 Juni 2017

Penulis

Yarni Fatmawati

## SARI

Fatmawati, Yarni. 2017. *Partisipasi Penganggaran Sebagai Mediasi Hubungan Antara Pluriform Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta*. Skripsi. Program Studi S1 Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Setia Budi. Pembimbing 1 Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si. Pembimbing 2 Dian Indriana Hapsari, SE., M.Sc., Ak., CA.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran sebagai mediasi hubungan pluriform motivasi terhadap kinerja karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta. Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan. variabel independen pada penelitian ini adalah motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom, dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Kemudian variabel mediasi adalah partisipasi penyusunan anggaran.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Kota Surakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran minimal 1 tahun kerja pada Sekretariat Daerah, Badan, Dinas dan Inspektorat di OPD Kota Surakarta dengan banyak responden sejumlah 142 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 2) Motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 3) Motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 4) Motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 5) Motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 6) Motivasi ekstrinsik dikendalikan tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

**Kata Kunci :** Partisipasi Anggaran, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Otonom, Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan, Kinerja Karyawan.

## ABSTRACT

Fatmawati, Yarni. 2017. *Partisipasi Penganggaran Sebagai Mediasi Hubungan Antara Pluriform Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta*. Skripsi. Program Studi S1 Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Setia Budi. Pembimbing 1 Dr. Widi Hariyanti, SE., M.Si. Pembimbing 2 Dian Indriana Hapsari, SE., M.Sc., Ak., CA.

*The purpose of this study was to examine the effect of budgetary participation as mediation that influence pluriform motivation on employee performance of Organization Regional Device in Surakarta. Dependent variable used in this research was employee performance. Independent variable in this research was Intrinsic Motivation, Autonomous Extrinsic Motivation, and Controlled Extrinsic Motivation. Moreover, Mediation variable in this research was Budgetary Participation.*

*Population in this study was employees of Organization Regional Device in Surakarta. Sampling technique in this research use purposive sampling method. The sample in this research is employees who are involved in the process of preparing budgetary a minimum 1 year working on Sekretariat, Badan, Dinas and Inspektorat in OPD Surakarta with many respondents 142 respondents. Data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) method.*

*The results showed that : 1) Intrinsic motivation effects on budgetary participation, 2) Autonomous extrinsic motivation has no effect on budgetary participation, 3) Controlled extrinsic motivation effects on budgetary participation, 4) Intrinsic motivation has no effect on employee performance, 5) Autonomous extrinsic motivation effects on employee performance, 6) Controlled extrinsic motivation has no effect on employee performance, 7) Budgetary participation effect on employee performance.*

*Keywords : Budgetary Participation, Intrinsic Motivation, Autonomous Extrinsic Motivation, Controlled Extrinsic Motivation, 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 .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	6
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
A. Ladasan Teori .....	10
1. Teori motivasi.....	10

2. Teori determinasi diri .....	11
B. Pengembangan Hipotesis.....	12
1. Kinerja Karyawan .....	13
2. Pluriform Motivasi.....	14
3. Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	17
4. Hubungan antara Pluriform Motivasi terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	20
5. Hubungan antara Pluriform Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	22
6. Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan .....	24
C. Kerangka Penelitian Hipotesis.....	25
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis dan Desain Penelitian.....	26
B. Populasi, Sampel dan Teknik Penyampelan .....	26
1. Populasi.....	26
2. Sampel .....	27
3. Teknik Pengambilan Sampel .....	28
C. Definisi Operasional Variabel .....	28
D. Teknik Pengumpulan Data.....	32
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	32
1. Uji Kualitas Data .....	32

2. Uji Non Respon Bias .....	33
3. Uji Multikolinearitas.....	33
4. Teknik Analisis Data .....	34

#### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Sampel .....	39
B. Demografi Responden .....	40
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	40
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	41
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	
Terakhir .....	41
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	42
5. Karakteristik Responden Berdasarkan lama menduduki jabatan .....	43
6. Karakteristik Responden Berdasarkan lama bekerja pada organisasi .....	43
7. Karakteristik Responden Berdasarkan lama terlibat dalam penyusunan anggaran .....	44
C. Uji Kualitas Data .....	45
1. Uji Validitas .....	45
2. Uji Reliabilitas .....	46
D. Deskriptif Statistik .....	47
E. Hasil Pengujian <i>Non Respon Bias</i> .....	50
F. Pengujian Asumsi Model Struktural .....	51

1. Deteksi Outliers .....	51
2. Pengujian Asumsi Normalitas .....	52
G. Uji Multikolinieritas .....	54
H. Hasil Pengujian Model Pengukuran .....	55
1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen .....	55
2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen .....	59
I. Hasil Pengujian Model Struktural Lengkap .....	62
J. Hasil Pengujian Hipotesis .....	64
K. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen dengan adanya Variabel Mediasi.....	78

## BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan .....	81
B. Keterbatasan .....	82
C. Saran .....	83

## KEPUSTAKAAN

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Daftar Jumlah Kuesioner .....	27
Tabel 3.2	<i>Index Goodness of Fit</i> .....	38
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner Penelitian .....	40
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden .....	40
Tabel 4.3	Umur Responden .....	41
Tabel 4.4	Pendidikan terakhir Responden .....	42
Tabel 4.5	Jabatan Responden .....	42
Tabel 4.6	Lama Responden Menduduki Jabatan .....	43
Tabel 4.7	Lama Responden Bekerja pada Organisasi .....	44
Tabel 4.8	Lama Terlibat dalam Penyusunan Anggaran .....	44
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas .....	46
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas .....	47
Tabel 4.11	Deskripsi Variabel Penelitian .....	48
Tabel 4.12	Hasil Pengujian <i>Non Respon Bias</i> (uji t) .....	51
Tabel 4.13	Deteksi Outlier Residual Statistik .....	52
Tabel 4.14	Deteksi Outlier Residual Statistik Model Revisi .....	52
Tabel 4.15	Rangkuman Hasil Uji Normalitas Multivariat .....	
	Model Awal.....	53
Tabel 4.16	Rangkuman Hasil Uji Normalitas Multivariat .....	
	Model Revisi .....	54

Tabel 4.17 Nilai Faktor Loading Variabel Laten Eksogen .....	
Model Awal .....	57
Tabel 4.18 Nilai Faktor Loading Variabel Laten Eksogen .....	
Model revisi .....	58
Tabel 4.19 Nilai Faktor Loading Variabel Laten Endogen .....	
Model Awal .....	60
Tabel 4.20 Nilai Faktor Loading Variabel Laten Endogen .....	
Model Revisi .....	62
Tabel 4.21 Evaluasi Terhadap Indeks-Indeks Fit Model Struktural .....	64
Tabel 4.22 Rangkuman Hasil Estimasi Koefisien Jalur dan .....	
Uji Statistik .....	65
Tabel 4.23 Pengaruh Langsung ( <i>Standardized Direct Effects</i> ) .....	78
Tabel 4.24 Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Standardized Indirect Effects</i> ) ...	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian Empiris Partisipasi Penyusunan Anggaran Sebagai Mediasi Hubungan Pluriform Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	25
Gambar 4.1	Uji Konfirmatori Antar Konstruk Variabel Eksogen Model... Awal .....	56
Gambar 4.2	Uji Konfirmatori Antar Konstruk Variabel Eksogen Model... Revisi .....	58
Gambar 4.3	Uji Konfirmatori Antar konstruk Variabel Endogen Model ... Awal .....	59
Gambar 4.4	Uji Konfirmatori Antar Konstruk Variabel Endogen Model .. Revisi .....	61
Gambar 4.5	Hasil Full Model Struktural Revisian .....	63

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam organisasi sektor publik, kinerja karyawan memiliki peranan yang sangat penting karena kinerja biasanya dijadikan sebagai alat ukur atas besarnya tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh anggota organisasi. Menurut Sardjito dan Muthaher (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. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Karyawan adalah pihak yang terlibat dalam proses kegiatan tertentu dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya demi mendapatkan hasil yang di harapkan organisasi. Demi memperoleh hasil yang diharapkan organisasi, setiap instansi perlu mengidentifikasi dan menyediakan umpan balik yang bisa membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan, semakin tinggi respon umpan balik yang dilakukan instansi kepada karyawan akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Secara umum, kinerja karyawan diyakini

dipengaruhi oleh motivasi yang diberikan oleh atasan kepada karyawannya, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan berdampak pada kinerja organisasi.

Motivasi adalah suatu kekuatan yang mampu mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang diinginkannya, kekuatan tersebut dapat berasal dari dalam diri seseorang maupun dari pihak luar (eksternal). Menurut Hariyanti *et. al.*, (2015) menyatakan bahwa berdasarkan teori motivasi dan teori determinasi diri, seorang individu dapat berperilaku tertentu sesuai dengan keinginan individu tersebut. Seseorang dapat termotivasi oleh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, dan berdasarkan teori determinasi diri terdapat beberapa jenis motivasi, yang dinamakan pluriform motivasi. Pluriform motivasi terdiri dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Biasanya seseorang melakukan berbagai macam motivasi tersebut karena adanya kebutuhan psikologis untuk mendapatkan sesuatu (Hariyanti and Rohman, 2015).

Anggaran merupakan suatu rencana kerja untuk menentukan tujuan perusahaan dimasa yang akan datang. Dalam organisasi sektor publik anggaran diartikan sebagai instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Anggaran sektor publik berisi tentang besarnya belanja yang harus dikeluarkan untuk membiayai program dan aktivitas yang direncanakan

serta cara mendapatkan dana untuk membiayai program dan aktivitas tersebut (Mahsun, 2013).

Menurut Owusu *et. al.*, (2014) anggaran dan kontrol anggaran adalah bagian penting dari pengendalian manajemen yang dirancang untuk mempromosikan efisiensi dalam penggunaan sumber daya terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Sebelum dibuatnya anggaran diperlukan perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dan merupakan fungsi yang paling penting. Perencanaan mempunyai manfaat karena dapat meningkatkan koordinasi, mengurangi ketidakpastian, dan digunakan untuk pengendalian. Perencanaan terdiri dari beberapa jenis yaitu misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, aturan, program dan anggaran (Hanafi, 2011:129). Penyusunan anggaran adalah sebuah perencanaan untuk menentukan tujuan jangka pendek perusahaan melalui program-program yang telah ditentukan bersama.

Partisipasi penyusunan anggaran ialah para anggota organisasi yang terlibat di dalam proses penyusunan anggaran. Menurut Chong dan Chong (2002), partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. sehingga diharapkan keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja dan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Berbagai hasil penelitian terdahulu telah banyak dilakukan untuk meneliti hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan. Brownell and Hirst (1986) dalam Sinuraya (2009) dan Milani (1975) dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan yaitu partisipasi anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Owusu *et al.* (2014), dan Sardjito dan Muthaher (2007) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanti and Rohman (2015), dan Hariyanti *et. al.*, (2015) yang menguji pluriform motivasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran, menunjukkan hasil yang tidak signifikan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan memiliki hubungan yang positif atau signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian Hariyanti (2015) bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh secara signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Fenomena yang terjadi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kota Surakarta yaitu berkaitan dengan masalah lambatnya pelaksanaan lelang proyek untuk tahun 2017 di jajaran Pemerintah Kota (PemKot) Surakarta disebabkan karena OPD – OPD yang ada di Kota Surakarta lambat menyerahkan dokumen lelang ([www.joglosemar.com](http://www.joglosemar.com)). Selain masalah lambatnya pelaksanaan lelang proyek, terdapat juga permasalahan lain seperti rendahnya serapan anggaran kegiatan baik fisik maupun non fisik untuk semester I/2017 pada sejumlah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta. Dari total 169 kegiatan fisik di organisasi perangkat daerah (OPD) sekitar 84 kegiatan progres kinerjanya di bawah rata-rata kota, yakni 36,14 persen. Sedangkan untuk serapan anggaran sekitar 57,4 persen. Sekretaris Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Surakarta, Suyamto menyatakan jika serapan anggaran belanja langsung dan tidak langsung sampai semester satu ini tercatat 33,19 persen atau Rp 625.474.770.533 dari total anggaran belanja daerah Rp1.884.538.014.184. Untuk realisasi pendapatan daerah terserap 52,74 persen atau senilai Rp 953.005.653.401 ([www.joglosemar.com](http://www.joglosemar.com)).

Dengan adanya berbagai masalah yang terjadi pada OPD kota Surakarta, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi masih diperlukan adanya perbaikan atau peningkatan kinerja. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk menguji kinerja karyawan OPD kota Surakarta. Dimana judul dari penelitian ini yaitu partisipasi anggaran sebagai mediasi antara hubungan pluriform motivasi (motivasi instrinsik,

motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan) terhadap kinerja karyawan OPD kota Surakarta. Penelitian ini akan membuktikan secara empiris pengaruh perilaku individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran apakah akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pengembangan bagi penelitian di bidang akuntansi manajemen.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada *fenomena gap* dan *research gap* yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah untuk mengetahui : Bagaimana partisipasi penyusunan anggaran dapat menjadi mediasi hubungan antara pluriform motivasi (motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan) terhadap kinerja karyawan OPD kota Surakarta.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

1. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran ?
2. Apakah motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran ?
3. Apakah motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran ?
4. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

5. Apakah motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
7. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji pengaruh motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran.
2. Untuk menguji pengaruh motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran.
3. Untuk menguji pengaruh motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.
4. Untuk menguji pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji pengaruh motivasi ekstrinsik otonom terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji pengaruh motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

## **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran sebagai modiasi dalam hubungan pluriform motivasi terhadap kinerja karyawan bank Jateng diharapkan mampu memberikan manfaat antara lain :

### **1. Manfaat Teoritis**

Dapat digunakan sebagai informasi tambahan dan mempunyai implikasi pada pengembangan ilmu pada bidang akuntansi manajemen khususnya di bidang penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak yang terkait dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD), khususnya OPD kota Surakarta. Hasil penelitian ini berguna untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan atas keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran. Sehingga dengan adanya faktor-faktor tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun bagi karyawan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan karyawan memiliki perasaan bahwa mereka merasa menjadi bagian dalam misi perusahaan, mereka memiliki keyakinan akan kemampuannya dan kemudian mereka dapat berinisiatif dalam

bertindak serta dapat merasakan bahwa mereka memiliki pengaruh terhadap organisasi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### A. Landasan Teori

##### 1. Teori motivasi

Hariyanti *et. al.*, (2015) menjelaskan bahwa beberapa teori motivasi memberikan uraian tentang apa saja yang mendorong manusia melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang mereka kehendaki. Hanafi (2011) dalam bukunya yang berjudul manajemen menyebutkan beberapa teori motivasi, salah satu diantaranya adalah teori motivasi David McClelland. Teori motivasi David McClelland berfokus pada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi manusia yaitu (a) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *n-pow*). Manusia ingin mempunyai kekuasaan, orang semacam ini biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, lebih *outspoken*, agresif, menuntut banyak dan menyukai pembicaraan di depan publik. (b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* atau *n-aff*). Manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta, dan ingin menghindari penolakan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong orang lain, dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain. (c) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* atau *n-ach*). Manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses

sekaligus kekhawatiran yang besar terhadap kegagalan. Orang tersebut menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama, dan ingin menjalankan sendiri usahanya.

Menurut McClelland, orang yang mempunyai *n-ach* yang tinggi mempunyai ciri-ciri (1) suka mengambil tanggungjawab untuk menyelesaikan suatu persoalan, (2) suka menetapkan tanggungjawab yang moderat, tidak terlalu tinggi, dan juga tidak terlalu rendah. Tujuan tersebut ditetapkan dengan realistik. (3) suka *feed-back* yang cepat, dengan *feed-back* tersebut akan diperoleh evaluasi mengenai pekerjaannya, dan sekaligus melihat apakah dapat perbaikan atau tidak. McClelland berkesimpulan bahwa orang yang mempunyai *n-ach* yang tinggi akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam lingkungan yang kompetitif. Berdasarkan penemuannya, orang-orang yang sukses dalam pekerjaannya yang kompetitif mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi.

## 2. Teori determinasi diri

Determinasi diri merupakan motivasi yang berasal dari dalam dan luar diri seseorang yang dapat mendorong seseorang tersebut untuk melakukan suatu hal sesuai dengan keinginannya sendiri. Deci and Ryan (2000) dalam Hariyanti *et. al.*, (2015) mengembangkan teori motivasi lebih lanjut sejak tahun 1985 dengan nama teori determinasi diri. Teori determinasi diri tersebut menyatakan bahwa motivasi itu

terdiri dari beberapa jenis (instrinsik, ekstrinsik otonom dan ekstrinsik dikendalikan). Motivasi ini disinyalir dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

Teori determinasi diri (*self determination theory*) dapat dikatakan sebagai teori makro dari motivasi manusia tentang kepribadian dan memperhatikan pertumbuhan orang-orang dan kebutuhan psikologinya (Story *et. al.*, 2009) dalam Hariyanti *et. al.*, (2015). Teori determinasi diri (*self determination theory*) telah banyak digunakan oleh beberapa peneliti sebagai dasar teori untuk mengembangkan penelitian yang menggunakan variabel motivasi. Hariyanti *et. al.*, (2015) menggunakan variabel motivasi instrinsik dan ekstrinsik pada hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja.

Dari penjelasan diatas dapat di simpulkan bahwa setiap individu memiliki pilihan yang berbeda dalam melakukan sesuatu, hal ini di karenakan setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda dalam dirinya. Motivasi-motivasi tersebut berasal dari dalam maupun dari luar diri mereka.

## **B. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Kinerja Karyawan**

Menurut Setyawan dan Rohman (2013) kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi atau penyampaian jasa. Kinerja sering dipandang

sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Sedangkan Kinerja menurut Winardi (2006) dalam Hasballah dkk (2015) merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan.

Robins (2006) lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Maksud dan tujuan kinerja menurut Simamora (2007) dalam Hasballah dkk (2015) adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut. Menurut Nevita dkk (2014), kinerja karyawan adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional. Kinerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi pula. Untuk itu, organisasi harus memiliki karyawan yang handal dalam bidangnya. Kinerja karyawan cenderung akan mengalami peningkatan jika atasan dapat menggunakan anggaran untuk mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk bawahan

sehingga akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih produktif (Fisher *et. al.*, 2002) dalam Hariyanti *et. al.*, (2015).

## 2. Pluriform Motivasi

Motivasi menurut Wardhani dkk (2015) merupakan hal yang mendorong, mendukung perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan karena adanya kemauan dan kesediaan bekerja. Motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Pemahaman mengenai motivasi bukan hal yang mudah dikarenakan motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan tidak tampak dari luar (Hanafi, 2011:294).

Tremblay *et. al.*, (2009) lebih lanjut mendefinisikan motivasi sebagai seperangkat kekuatan energik baik yang berasal dari dalam maupun luar diri individu, untuk memulai hubungan antara perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan guna menetapkan bentuk, pengawasan, intensitas dan kelangsungan. Motivasi mendorong manusia untuk mencapai tujuan mereka dan tujuan organisasi melalui setiap tantangan dan kendala yang mereka hadapi di tempat kerja, mereka mempertimbangkan hal tersebut sebagai keuntungan untuk terus maju ke arah yang telah mereka rencanakan bagi diri mereka sendiri (Omollo, 2015).

Menurut Hariyanti *et. al.*, (2015) bahwa pluriform motivasi menurut kamus besar bahasa Indonesia (2003) terdiri dari beberapa

bentuk yaitu motivasi instrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan.

- a. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri individu. Motivasi intrinsik melibatkan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan karena mereka menemukan hal menarik dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam melakukan kegiatan yang mereka lakukan (Gagne *and* Deci, 2005). White (1959) dalam Vansteenkiste *et. al.*, (2006) mengemukakan bahwa kebutuhan kompetensi mendasari terbentuknya motivasi intrinsik, dalam arti bahwa orang-orang terlibat dalam berbagai kegiatan dalam rangka untuk memperoleh pengalaman, menunjukkan dan mengaplikasikan kompetensi yang mereka miliki.
- b. Motivasi ekstrinsik otonom. Otonom oleh Gagne *and* Deci (2005) diartikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang berdasarkan apa yang mereka inginkan. Sedangkan motivasi ekstrinsik diartikan sebagai suatu dorongan yang berasal dari luar diri individu. Jadi dapat dikatakan bahwa motivasi ekstrinsik otonom merupakan suatu tindakan yang dilakukan individu berdasarkan apa yang mereka inginkan tetapi seseorang tersebut juga termotivasi akibat adanya pengaruh eksternal berupa imbalan, penghargaan dan status. Namun dengan adanya motivasi eksternal tersebut tidak merusak motivasi yang ada didalam diri individu.

- c. Motivasi ekstrinsik dikendalikan diidentifikasi sebagai motivasi yang dapat dikendalikan oleh seorang individu karena adanya peraturan eksternal dan perilakunya dilakukan terutama untuk memenuhi permintaan eksternal (Wong-On-Wing *et. al.*, 2010) dalam Hariyanti *et. al.*, (2015).

Sehingga Pluriform motivasi dapat dikatakan mampu mempengaruhi para karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Apabila penghargaan yang mereka terima di nilai berdasarkan kinerja dan target anggaran, maka mereka akan termotivasi untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. sehingga dapat dikatakan bahwa pluriform motivasi akan mempengaruhi perilaku dalam partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

### 3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Syam dan Djalil (2006) partisipasi diartikan sebagai suatu proses dimana individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi, dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Sedangkan Menurut Milani (1975) partisipasi anggaran merupakan cerminan perspektif atasan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran sehingga dalam melakukan penyusunan anggaran akan memerlukan

banyak karyawan yang terlibat pada anggaran final dan kontribusi/sumbangan pemikirannya sangat dibutuhkan untuk anggaran.

Fungsi utama dari anggaran menurut Mardiasmo (2009) yaitu sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, alat kebijakan fiskal, alat politik, alat koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja, alat motivasi dan alat menciptakan ruang publik. Menurut Mardiasmo (2009) siklus anggaran meliputi empat tahap yang terdiri atas :

a. Tahap persiapan anggaran (*Budget Preparation*)

Pada tahapan persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang telah tersedia. Terkait dengan adanya penafsiran tersebut maka perlu diperhatikan sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, yaitu dengan cara melakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain adanya penaksiran perlu disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

b. Tahap ratifikasi anggaran (*Budget Ratification*)

Tahap Ratifikasi adalah tahap pengesahan rencana anggaran yang dilakukan Badan Eksekutif dengan Badan Legislatif agar menjadi anggaran final. Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, namun juga harus mempunyai *political skill*, dan *coalition building* yang memadai. Dalam hal ini

integritas dan kesiapan mental (*coalition building*) sangat penting, karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pernyataan dan bantahan dari pihak legislatif.

c. Tahap pelaksanaan anggaran (*Budget Implementation*)

Setelah anggaran disetujui oleh legislatif, Tahap berikutnya adalah tahap pelaksanaan anggaran. Tahap ini merupakan tahapan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh manajer keuangan pemerintah. Dalam hal ini manajer keuangan publik mempunyai sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati sebelumnya.

d. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap terakhir dari siklus anggaran adalah pelaporan dan evaluasi anggaran. Tahap ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah.

Partisipasi penyusunan anggaran menurut Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) dalam Hariyanti *et. al.*, (2015) diartikan sebagai suatu proses keterlibatan para individu anggota organisasi dalam penyusunan

anggaran dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Saat anggaran dibuat dengan proses interaktif, maka anggaran tersebut dapat menjadi alat perencanaan, evaluasi dan kontrol yang baik dalam implementasi rencana strategi (Nitiari dan Yadnyana, 2015),

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain (Siegel & Marconi, 1989: 139) dalam Syam dan Djalil (2006):

- a. Partisipan (orang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
- b. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
- c. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
- d. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Selain memiliki manfaat, penyusunan anggaran juga memiliki tujuan pokok yang menurut Anthony and Govindarajan (2001) dalam Hariyanti (2015) terdiri atas : (1) memperbaiki rencana strategis organisasi, (2) mengkoordinir aktivitas yang dilakukan oleh bagian-

bagian organisasi, (3) memberikan tanggungjawab dengan otorisasi pengelolaan sumber daya organisasi dan memberikan umpan balik atas kinerja mereka, (4) sebagai bentuk komitmen dan perjanjian sebagai dasar untuk melakukan penilaian prestasi atau kinerja.

#### 4. Hubungan antara Pluriform Motivasi terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Deci *and* Ryan (2000) dalam Hariyanti *et. al.*, (2015) mengembangkan teori motivasi secara lebih lanjut dengan nama teori determinasi diri, yang terdiri dari beberapa jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Ketiga jenis motivasi tersebut oleh Hariyanti *et. al.*, (2015) disebut sebagai pluriform motivasi.

Menurut Gagne *and* Deci (2005) Motivasi intrinsik melibatkan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan karena mereka menemukan hal menarik dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam melakukan kegiatan yang mereka lakukan, sehingga seorang karyawan akan termotivasi intrinsik untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang disebabkan oleh adanya dorongan kepuasan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya (Hariyanti, 2015).

Menurut Gagne *and* Deci (2005) Motivasi ekstrinsik otonom merupakan suatu tindakan yang dilakukan seseorang berdasarkan apa yang mereka inginkan. Karyawan akan termotivasi ekstrinsik otonom

untuk memperoleh penghargaan, imbalan, status maupun jabatan. Oleh sebab itu para karyawan akan termotivasi secara ekstrinsik otonom dikarenakan adanya tujuan tertentu yang melatarbelakanginya.

Motivasi ekstrinsik dikendalikan merupakan motivasi yang dapat dikendalikan individu karena adanya peraturan eksternal. Jadi dapat diartikan bahwa karyawan akan termotivasi untuk melakukan sesuatu kegiatan disebabkan karena untuk memenuhi permintaan pihak lain maupun hanya untuk mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanti, (2015) tentang “Pluriform motivasi dalam partisipasi anggaran antecedent dan konsekuensi” menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap partisipasi penganggaran. Selain itu penelitian yang dilakukan Hariyanti, (2015) tentang “Pluriform Motivasi Sebagai Antecedent Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” menunjukkan hasil positif antara motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh positif antara motivasi instrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

H2 : Ada pengaruh positif antara motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

H3 : Ada pengaruh positif antara motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

#### 5. Hubungan antara Pluriform Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak usaha dan dimana kinerja pada akhirnya akan mengalami peningkatan (Azar dan Shafighi, 2013). Keterlibatan Karyawan dalam setiap pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan dalam perusahaan, membuat mereka merasa "diinginkan/ diperlukan" di tempat kerja. Sehingga karyawan juga lebih termotivasi dan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mematuhi kebijakan (Chintallo dan Mahadeo, 2013).

Kinerja pada gilirannya dipandang sebagai nilai yang mengarah ke penghargaan instrinsik (seperti rasa keberhasilan atau aktualisasi diri) sehingga terdapat kemungkinan bahwa seorang individu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena mengharapkan penghargaan intrinsik. Selain penghargaan intrinsik, kinerja juga dipandang sebagai nilai yang mengarah kepada penghargaan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status atau jabatan) sehingga kemungkinan adanya anggapan bahwa seseorang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya

dikarenakan mengharapkan penghargaan ekstrinsik (Hariyanti, 2015). Deci *and* Ryan (2000) dalam Hariyanti (2015) menjelaskan motivasi dengan teori determinasi diri (*self determination theory*) bahwa motivasi dibagi menjadi tiga jenis yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) yang meneliti “*intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting : antecedents and consequences*” menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik otonom berpengaruh positif terhadap kinerja. Kemudian penelitian yang dilakukan Hariyanti, (2015) yang meneliti “Pluriform motivasi dalam partisipasi anggaran anteceden dan konsekuensi” menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka hipotesis untuk hubungan pluriform motivasi terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

H4 : Ada pengaruh positif antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

H5 : Ada pengaruh positif antara motivasi ekstrinsik otonom terhadap kinerja karyawan.

H6 : Ada pengaruh positif antara motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan.

## 6. Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan

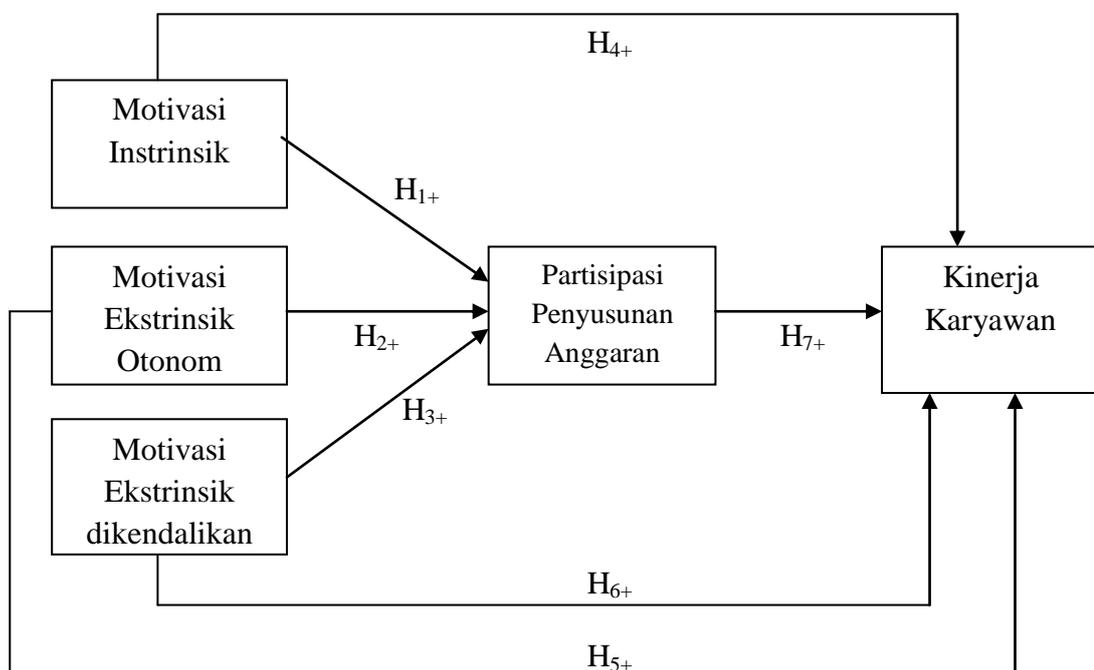
Partisipasi penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan karyawan dalam penganggaran dan pelaksanaannya untuk merealisasikan target yang ada dalam anggaran (Fausiyah, 2007). Keikutsertaan individu dalam penyusunan anggaran pada unit kerjanya menunjukkan upaya individu tersebut untuk memperoleh hasil tertentu sesuai harapannya pada kinerja tertentu (Hariyanti, 2015)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Owusu *et al.*, (2014) yang menilai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nevita dkk (2014), Basuki (2015), Sardjito dan Muthaher (2007) juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H7 : Ada pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

### C. Model Penelitian dan Hipotesis

Hubungan antar variabel perlu disusun dalam sebuah model penelitian. Terdapat Model penelitian dibentuk dengan menggunakan dasar teori yang mempengaruhi hubungan antara variabel. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran sebagai mediasi dalam hubungan antara pluriform motivasi (motivasi instrinsik, motivasi ekstrinsik otonom, dan motivasi ekstrinsik dikendalikan) sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Model penelitian ditunjukkan pada gambar 1. Berikut ini :



**Gambar 2.1**

Model Penelitian Empiris : Partisipasi Penyusunan Anggaran Sebagai Mediasi Hubungan Pluriform Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Desain Penelitian**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer berupa pengumpulan data langsung menggunakan kuesioner. Pengambilan data meliputi wilayah Kota Surakarta. Data yang diperoleh menggunakan data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang disajikan dalam bentuk skala numerik (angka) sehingga dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika maupun statistika.

Penelitian ini akan menguji hubungan antara variabel independen (X) melalui variabel mediasi (Z) terhadap variabel dependen (Y). Penelitian ini berusaha menjelaskan partisipasi penganggaran sebagai mediasi dalam hubungan antara variabel independen (X) pluriform motivasi (motivasi instrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan) terhadap kinerja karyawan OPD kota Surakarta sebagai variabel dependen.

#### **B. Populasi, Sampel, dan Teknik Penyampelan**

##### **1. Populasi**

Populasi menurut Suharyadi dan Purwanto (2016:6) adalah kumpulan dari semua kemungkinan orang-orang, benda-benda, dan ukuran lain, yang menjadi objek perhatian. Berdasarkan Peraturan

Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah, OPD Kota Surakarta terdiri dari Sekretariat daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, 22 Dinas Daerah, 3 Badan, dan 5 Kecamatan ([www.jdih.surakarta.go.id](http://www.jdih.surakarta.go.id)). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan OPD Kota Surakarta.

## 2. Sampel

Menurut Suharyadi dan Purwanto (2016:6) sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada Sekretariat Daerah, Inspektorat, Dinas, dan Badan di OPD Kota Surakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Daftar Jumlah Kuesioner**

No.	Nama Organisasi	Kuesioner
1.	Bagian Hukum dan HAM	4
2.	Bagian Kerjasama	5
3.	Bagian Organisasi	3
4.	Bagian Pemerintahan Umum	9
5.	Bagian kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah	6
6.	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Pemberdayaan Anak, dan Pemberdayaan masyarakat.	5
7.	Dinas penanaman Modal dan Perijinan terpadu	10
8.	Dinas Pendidikan	5
9.	Dinas Pariwisata	5
10.	Dinas Kesehatan	10
11.	Dinas Koperasi dan UMKM	5
12.	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	15
13.	Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset	8
14.	Dinas Penduduk dan Capil	5
15.	Dinas Perdagangan	6
16.	Dinas Sosial	8
17.	Inspektorat	5
18.	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	6
19.	Dinas Perumahan, Kawasan pemukiman dan Pertanahan	10
20.	Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah	5
21.	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan.	10
<b>JUMLAH</b>		<b>145</b>

### 3. Teknik pengambilan sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Suharyadi dan Purwanto (2016:19) *purposive sampling* adalah penarikan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu. Penggunaan teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, diantaranya disebabkan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh (Abdullah, 2015:241). Adapun kriteria pengambilan sampel *purposive* dalam penelitian ini adalah:

- a) Seluruh karyawan dari Organisasi Perangkat Daerah di Kota Surakarta yang terlibat dalam penyusunan anggaran.
- b) Terlibat dalam proses penyusunan anggaran dengan masa kerja minimal 1 tahun, diasumsikan dengan masa kerja minimal 1 tahun sudah berpengalaman dan mengetahui tentang penyusunan anggaran.

## C. Definisi Operasional Variabel

### 1. Variabel mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang menjadi perantara antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah anggota organisasi yang terlibat di dalam proses penyusunan anggaran.

Pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan 5 (lima) poin skala likert, dimana poin 1 menunjukkan partisipasi sangat rendah, sedangkan poin 5 menunjukkan partisipasi sangat tinggi. Dalam penelitian ini partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator yang dikembangkan oleh Milani (1975) antara lain adalah : (1) keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, (2) pendapat dalam penyusunan anggaran, (3) pengaruh terhadap anggaran akhir, (4) kontribusi atau peran dalam penyusunan anggaran, dan (5) permintaan tentang usulan anggaran.

## 2. Variabel dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya demi mendapatkan hasil yang di inginkan organisasi, selain itu motivasi juga merupakan faktor penting yang dapat mendukung prestasi kerja karyawan.

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 5 (lima) point skala likert, dimana skala 1 menunjukkan tingkat kinerja sangat buruk, skala 2 menunjukkan tingkat kinerja buruk, skala 3 menunjukkan tingkat kinerja rata-rata, skala 4 menunjukkan tingkat kinerja baik, skala 5 menunjukkan tingkat kinerja sangat baik.

Instrumen dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan 8 (delapan) indikator yang dikembangkan oleh Mongeri (2013) antara lain : (1) target anggaran mudah dicapai, (2) selalu merevisi target anggaran yang telah ditetapkan, (3) usaha untuk mencapai target anggaran, (4) sikap kritis yang ditunjukkan atasan jika target anggaran ditetapkan serendah mungkin, (5) proyek-proyek selalu mengikuti kebutuhan masyarakat, (6) kinerja dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai. (7) kinerja dinilai baik jika anggaran dapat dipertanggungjawabkan, (8) kinerja pada umumnya baik.

### 3. Variabel independen (X)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pluriform motivasi. Pluriform motivasi adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu, sehingga membuat mereka mendapat kepuasan tersendiri dalam melakukan pekerjaannya dan dipengaruhi oleh pihak eksternal. Pluriform motivasi menurut Hariyanti et. al., (2015) dibedakan menjadi 3 jenis motivasi antara lain :

- a. Motivasi intrinsik, adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu, dimana dalam melakukan setiap pekerjaan individu tersebut bertindak untuk kepentingannya sendiri.

- b. Motivasi ekstrinsik otonomi, adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh individu berdasarkan apa yang mereka inginkan tetapi seseorang tersebut juga termotivasi akibat adanya pengaruh eksternal berupa imbalan, status, penghargaan dan lain-lain.
- c. Motivasi ekstrinsik dikendalikan, adalah motivasi untuk melakukan kegiatan demi memenuhi permintaan atau kepentingan eksternal.

Skala dalam mengukur motivasi menggunakan 5 (lima) point skala likert dimana skala 1 berlabel sangat tidak setuju sampai skala 5 sangat setuju. Pada penelitian ini terdapat 3 indikator untuk mengukur masing-masing motivasi yang dikembangkan oleh Hariyanti (2015) antara lain adalah :

- a. Indikator untuk mengukur motivasi intrinsik yaitu (1) perasaan prestasi, (2) kepuasan pribadi, dan (3) perasaan memiliki dan meningkatkan identifikasi.
- b. 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.
- c. 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.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam pengumpulan data, karena hal ini menyangkut pada cara dan alat yang digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer menurut Sugiyono (2012:187) adalah data yang berasal dari sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dilakukan dengan pemberian angket atau kuesioner. Banyaknya jumlah responden yang diperlukan dalam penelitian ini minimal 100 responden, dikarenakan sampel tersebut ditentukan berdasarkan ketentuan bahwa dalam melakukan analisis data menggunakan SEM diperlukan ukuran sampel antara 100 sampai 200 sampel (Hair et al., 1995) dalam Hariyanti (2015).

#### **E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

1. Uji kualitas data
  - a. Uji validitas

Menurut Jogiyanto (2011:33) Validitas adalah kriteria utama keilmiahannya suatu penelitian. Validitas menunjukkan apakah hasil penelitian dapat diterima oleh khalayak dengan kriteria-kriteria tertentu. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan alat ukur. Instrumen sebagai alat ukur perlu diuji apakah mampu memberikan hasil yang sesuai

dengan maksud pengukuran. Validitas instrumen menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk (Jogiyanto, 2011:35).

2. Uji non respon bias

Uji non respon bias dilakukan untuk mengetahui apakah karakteristik jawaban yang diberikan oleh responden dalam penelitian ini menunjukkan tidak ada perbedaan. Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan jawaban responden yang mengembalikan kuesioner sebelum dan sesudah batas tanggal pengambilan. Kedua kelompok jawaban responden tersebut diuji menggunakan t-test, bila hasil menunjukkan tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan antara kedua kelompok tersebut (Ghozali, 2008) dalam Hariyanti (2015).

3. Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah salah satu asumsi dalam analisis multivariat yang mengharuskan suatu kondisi bahwa diantara variabel-

variabel independen tidak ada korelasi (Ghozali, 2008) dalam Hariyanti (2015).

#### 4. Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Menurut Sarjono dan Julianita (2015:1) *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan salah satu analisis multivariat yang dapat menganalisis hubungan antarvariabel secara lebih kompleks. Teknik analisis multivariat ini dikembangkan guna menutupi keterbatasan yang dimiliki oleh model-model analisis sebelumnya yang telah digunakan secara luas dalam penelitian statistik seperti, analisis regresi, analisis jalur, dan analisis faktor konfirmatori (Hox dan Bechger, 1998) dalam Sarjono dan Julianita (2015:1).

Teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan di antara variabel laten dengan variabel manifes (persamaan pengukuran), hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain (persamaan struktural), serta memaparkan kesalahan pengukuran (Sarjono dan Julianita, 2015:1). Alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dipilih dengan alasan bahwa alat analisis tersebut memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan

*structural model* secara simultan dan efisien (Hair *et al.*, 1995) dalam Hariyanti (2015).

Menurut Ferdinand (2005) dalam Hariyanti (2015) terdapat tujuh tahapan dalam pemodelan dan analisis struktural, antara lain yaitu :

a. Pengembangan model teoritis

Langkah pertama dalam SEM adalah melakukan identifikasi secara teoritis terhadap permasalahan penelitian. Topik penelitian ditelaah secara mendalam dan hubungan antara variabel-variabel yang akan dihipotesiskan harus didukung oleh justifikasi teori yang kuat. SEM merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengkonfirmasi apakah data observasi sesuai dengan teori atau tidak. Penelitian ini telah mengembangkan model dengan justifikasi teori, dengan konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis tersebut yang telah dijelaskan pada bagian landasan teori dan pengembangan hipotesis.

b. Pengembangan diagram alur

Diagram alur dikembangkan dalam penelitian digunakan untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Pada penelitian ini ada 3 (tiga) konstruk eksogen yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan, dan 2 (dua) konstruk endogen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan.

- c. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran

Rumusan persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\text{PPA} = \beta_1 + \beta_1 \text{KOA} + \beta_2 \text{MI} + \beta_3 \text{MEO} + \beta_4 \text{MED} + \zeta_1$$

$$\text{KK} = \beta_1 + \beta_1 \text{KOA} + \beta_2 \text{MI} + \beta_3 \text{MEO} + \beta_4 \text{MED} + \beta_5 \text{PPA} + \zeta_2$$

Dimana : PPA = Partisipasi Penyusunan Anggaran

KK = Kinerja Karyawan

MI = Motivasi Intrinsik

MEO = Motivasi Ekstrinsik Otonom

MED = Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan

- d. Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan

Estimasi model dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation* yaitu dengan kriteria jumlah sampel antara 100-200. Setelah memilih jenis estimasi model, juga perlu dilakukannya pemilihan matriks input. Penelitian ini menggunakan matriks kovarians, karena matriks kovarian memiliki kelebihan dalam memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda.

- e. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Tahap ini merupakan tahap penilaian masalah identifikasi yang dilakukan sebagai langkah untuk mengatasi hasil estimasi yang

unik dan dilakukan pada model yang akan dianalisis dengan cara memberikan lebih banyak konstrain.

f. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit* (GOF)

Evaluasi ini dilakukan dengan cara menguji asumsi-asumsi SEM yaitu sebagai berikut :

1) Pengujian asumsi kecukupan sampel

Ukuran sampel yang disarankan dalam penelitian yang menggunakan analisis SEM adalah lebih dari 100 atau minimal lima kali jumlah estimated parameter dan kecukupan sampel diharapkan memiliki rasio 10:1 (Hair *et. al.*, 1995).

2) Pengujian asumsi normalitas

Pengujian asumsi normalitas data dilakukan untuk membuktikan bahwa tidak adanya data yang mempunyai sebaran yang tidak normal. Uji normalitas *multivariate* dapat dilihat dari nilai *critical ratio* (c.r.) pada kurtosis data yang digunakan dengan nilai batas bawah  $\pm 2,58$  yang digunakan sebagai dasar penentuan nilai kritisnya.

3) Pengujian asumsi outlier

Outlier merupakan sebuah kondisi dimana data mempunyai karakteristik yang jauh berbeda dari observasi lainnya yang muncul sebagai nilai ekstrim pada variabel tunggal maupun variabel kombinasi. Outliers *multivariate* dilihat pada *mehalanobis distance* dan asumsi outliers *multivariate*

terpenuhi jika nilai *mahalanobis d-squared* tertinggi di bawah nilai kritis. Nilai kritis sebenarnya adalah nilai *chi-square* pada *degree of freedom* sebesar jumlah sampel pada taraf signifikansi sebesar 0,01 atau 1%. Data observasi akan dikeluarkan dari analisis jika diketahui bahwa nilai *mahalanobis distance squared* lebih besar daripada *chi squared*.

g. Evaluasi model dan pengujian hipotesis

Evaluasi model penelitian yang dilakukan dalam analisis SEM dengan berbagai *Fit Index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara data yang diperoleh dengan model penelitian. Berikut ini tabel yang digunakan untuk menguji kesesuaian model berdasarkan nilai index yang digunakan antara lain :

**Tabel 3.2**  
*Index Goodness-of-Fit*

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

Sumber : (Ghozali, 2008 dan Wijanto, 2008) dalam Haryono (2017)

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Sampel**

Penelitian ini dilakukan terhadap Karyawan yang terdapat di Sekretaris Daerah, Badan, Dinas dan Inspektorat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Surakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran sebagai mediasi hubungan pluriform motivasi terhadap kinerja karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu dengan pemberian kuesioner kepada responden secara langsung. Responden dari penelitian ini adalah karyawan yang turut berpartisipasi dalam menyusun anggaran yang terdiri dari kepala subbagian/subbidang/seksi, bendahara, Sekretaris, penata laporan keuangan, auditor dan staf dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surakarta. Penyebaran dan pengambilan kuesioner dilakukan pada tanggal 20 Maret 2017 sampai 5 Mei 2017. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana informasi diperoleh dari orang-orang yang bersangkutan atau yang memiliki kriteria yang sudah ditetapkan. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 145 Kuesioner. Dari jumlah tersebut hanya 139 kuesioner yang kembali, sedangkan 6 kuesioner tidak kembali. Kuesioner yang layak diolah sebanyak 130 dikarenakan terdapat jawaban responden yang tidak lengkap. Penggambaran mengenai

pengiriman dan tingkat pengembalian kuesioner, disajikan pada tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1.**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner Penelitian**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Total kuesioner yang dibagikan	145	100%
Total kuesioner yang kembali	139	95,86%
Total kuesioner yang tidak kembali	6	4,14%
Total kuesioner yang tidak dapat diolah	9	6,47%
Total kuesioner yang dapat diolah	130	93,53%

Sumber : Data kuesioner penelitian

## **B. Demografi Responden**

Berdasarkan data penelitian dapat diketahui karakteristik responden yang terlihat dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan responden dan lama bekerja responden. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

### **1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan distribusi responden, dapat diketahui karakteristik responden dari jenis kelamin yang dideskripsikan sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

<b>No.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	Laki-Laki	61	46,9
2	Perempuan	69	53,1
	Total	130	100

Sumber : data primer, 2017

Pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar jenis kelamin responden adalah perempuan yaitu 69 orang (53,1%) sedangkan sebanyak 61 orang (46,9%) adalah laki-laki. Hal tersebut menunjukkan

bahwa karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran cenderung didominasi oleh perempuan.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden selanjutnya adalah berdasarkan umur yang dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Umur Responden**

No.	Umur	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	20- 30 Tahun	12	9,23
2	31- 40 Tahun	42	32,31
3	41- 50 Tahun	57	43,85
4	>50 Tahun	19	14,61
Total		130	100

Sumber : data primer, 2017

Pada tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden paling banyak berumur antara 41-50 tahun dengan persentase 43,85% atau 57 orang, sedangkan responden berumur antara 31-40 tahun memiliki persentase 32,31% atau 42 orang. Responden yang memiliki umur lebih dari 50 tahun memiliki persentase 14,61% atau 19 orang, dan responden yang berumur antara 20-30 tahun memiliki persentase 9,23% atau 12 orang.

## 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden selanjutnya adalah berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Pendidikan Terakhir Responden**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SLTA	8	6,15
2	D3	14	10,77
3	S1	68	52,31
4	S2	40	30,77
5	S3	-	-
<b>Total</b>		130	100

Sumber : data primer, 2017

Pada tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden paling banyak dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 68 orang (52,31%), dan responden paling sedikit dengan tingkat pendidikan SLTA sebesar 8 orang (6,15%).

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.5 berikut ini menjelaskan karakteristik responden berdasarkan jabatan responden.

**Tabel 4.5**  
**Jabatan Responden**

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
1	Kabid/Kabag/Sekretaris	4	3,08
2	Kasubid/Kasubbag/Kasie	50	38,46
3	Auditor/Bendahara/penata lap. Keu.	7	5,38
4	Staf	69	53,08
<b>Total</b>		130	100

Sumber : data primer, 2017

Pada tabel 4.5 di atas, menggambarkan bahwa jumlah responden yang paling banyak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran berdasarkan jabatan adalah staf yang memiliki persentase 53,08% atau 69 orang dan responden yang paling sedikit berpartisipasi dalam

penyusunan anggaran adalah kabid/kabag/sekretaris dengan persentase 3.08% atau 4 orang.

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan

Karakteristik responden selanjutnya adalah berdasarkan lama menduduki jabatan pada instansi tempat responden bekerja yang dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Lama Responden Menduduki Jabatan**

No.	Masa Jabatan	Jumlah	Persen (%)
1	Kurang dari 2 tahun	37	28,46
2	Antara 2 sd 4 tahun	39	30,00
3	Lebih dari 4 tahun	54	41,54
Total		130	100

Sumber : data primer, 2017

Pada tabel 4.6 di atas menggambarkan lamanya responden menduduki jabatan pada suatu instansi pada Organisasi Perangkat Daerah kota Surakarta. Lamanya responden menduduki jabatan paling sedikit adalah kurang dari 2 tahun, yaitu hanya sebesar 37 orang (28,46%).

#### 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja pada Organisasi

Tabel 4.7 berikut ini menjelaskan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada organisasi tempat mereka bekerja.

**Tabel 4.7**  
**Lama Responden Bekerja pada Organisasi**

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persen (%)
1	Kurang dari 2 tahun	15	11,54
2	Antara 2 sd 4 tahun	30	23,08
3	Lebih dari 4 tahun	85	65,38
Total		130	100

Sumber : data primer, 2017

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan bahwa lamanya responden yang bekerja pada suatu instansi paling lama yaitu lebih dari 4 tahun sebanyak 85 orang (65,38%).

#### 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Terlibat dalam Penyusunan Anggaran

Karakteristik responden selanjutnya adalah berdasarkan lama terlibat dalam penyusunan anggaran yang dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini :

**Tabel 4.8**  
**Lama Terlibat dalam Penyusunan anggaran**

No.	Lama Terlibat	Jumlah	Persentase (%)
1	Kurang dari 2 tahun	12	9,23
2	Antara 2 sd 4 tahun	36	27,69
3	Lebih dari 4 tahun	82	63,08
Total		130	100

Sumber : data primer, 2017

Pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penyusunan anggaran kurang dari 2 tahun sebanyak 12 orang (9,23%), responden yang terlibat dalam penyusunan anggaran berkisar antara 2 sd 4 tahun yaitu 36 orang (27,69), dan jumlah responden yang

terlibat dalam penyusunan anggaran lebih dari 4 tahun adalah 82 orang (63,08%).

### C. Uji Kualitas Data

Pengujian kualitas data pada penelitian ini dengan menggunakan dua metode yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada 130 (seratus tiga puluh) pegawai Organisasi Perangkat Daerah kota Surakarta.

#### 1. Uji Validitas

Menurut Jogiyanto (2011:33) Validitas adalah kriteria utama keilmiahan suatu penelitian. Validitas menunjukkan apakah hasil penelitian dapat diterima oleh khalayak dengan kriteria-kriteria tertentu. Penelitian ini menggunakan teknik korelasi *pearson product moment* untuk menguji validitas dengan ketentuan jika nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel maka item pertanyaan dinyatakan valid. Hasil uji validitas variabel pluriform (motivasi intrinsik, ekstrinsik otonom dan ekstrinsik dikendalikan), partisipasi penyusunan anggaran, dan kinerja karyawan terdapat dalam tabel 4.9 sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Validitas data**

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	r-tabel	Keterangan
1	Motivasi Intrinsik	MI1	0,866	0,1723	Valid
		MI2	0,849	0,1723	Valid
		MI3	0,772	0,1723	Valid
2	Motivasi Ekstrinsik Otonom	MEO1	0,846	0,1723	Valid
		MEO2	0,809	0,1723	Valid
		MEO3	0,863	0,1723	Valid
3	Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan	MED1	0,838	0,1723	Valid
		MED2	0,830	0,1723	Valid
		MED3	0,826	0,1723	Valid
4	Kinerja Karyawan	KK1	0,553	0,1723	Valid
		KK2	0,597	0,1723	Valid
		KK3	0,605	0,1723	Valid
		KK4	0,568	0,1723	Valid
		KK5	0,667	0,1723	Valid
		KK6	0,692	0,1723	Valid
		KK7	0,719	0,1723	Valid
		KK8	0,742	0,1723	Valid
5	Partisipasi Penyusunan Anggaran	PPA1	0,818	0,1723	Valid
		PPA2	0,741	0,1723	Valid
		PPA3	0,712	0,1723	Valid
		PPA4	0,677	0,1723	Valid
		PPA5	0,728	0,1723	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2017, Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari masing-masing variabel valid karena r-hitung atau *pearson correlation* lebih besar dari r-tabel.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur reliabilitas atau kehandalan suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliable ketika jawaban seseorang terhadap kuesioner tersebut adalah stabil dari waktu ke waktu. Penelitian ini menggunakan teknik *cronbach alpha* untuk mengukur reliabilitas. Hasil uji reliabilitas variabel pluriform motivasi (motivasi intrinsik, ekstrinsik otonom dan ekstrinsik dikendalian), partisipasi

penyusunan anggaran dan kinerja karyawan terdapat pada tabel 4.10 sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
1	Motivasi Intrinsik	0,774	Reliabel
2	Motivasi Ektrinsik Otonom	0,788	Reliabel
3	Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan	0,772	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,790	Reliabel
5	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,788	Reliabel

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output SPSS

Pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji reliabilitas memiliki hasil yang reliabel karena memiliki *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,70.

#### **D. Statistik Deskriptif**

Pada analisis statistik deskriptif ini menjelaskan mengenai gambaran jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian. Deskripsi jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian yang diukur dijelaskan dalam tabel 4.11 yang mendeskripsikan kisaran teoritis, kisaran aktual, rerata teoritis, rerata aktual dan standar deviasi atas variabel penelitian.

**Tabel 4.11**  
**Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rerata Teoritis	Rerata Aktual	Standar Deviasi
Motivasi Intrinsik	3 – 15	6 – 15	9	11,50	1,71
Motivasi Ektrinsik Otonom	3 – 15	6 – 15	9	11,84	1,70
Motivasi Ektrinsik Dikendalikan	3 – 15	6 – 15	9	11,94	1,66
Partisipasi Penyusunan Anggaran	5 – 25	10 – 25	15	19,06	3,12
Kinerja Karyawan	8 – 40	16 – 40	23	30,32	4,22

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output SPSS

Motivasi intrinsik diukur dengan menggunakan 3 butir pertanyaan dengan menggunakan 5 point skala likert. Berdasarkan jawaban dari 130 responden atas ketiga butir pertanyaan tersebut menunjukkan kisaran skor aktual yang terletak antara 6 – 15, artinya tingkat motivasi instrinsik karyawan yang rendah berada pada kisaran 6 dan tingkat motivasi intrinsik karyawan yang lebih tinggi berada pada kisaran 15. Skor rata-rata teoritis adalah 9 dan rata-rata aktual sebesar 11,50 dengan standar deviasi 1,71. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang cukup baik dalam memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi ekstrinsik otonom diukur dengan menggunakan 3 butir pertanyaan dengan menggunakan 5 point skala likert. Berdasarkan jawaban dari 130 responden atas ketiga butir pertanyaan tersebut menunjukkan kisaran skor aktual yang terletak antara 6 – 15, artinya tingkat motivasi ekstrinsik otonom karyawan yang rendah berada pada

kisaran 6 dan tingkat motivasi ekstrinsik otonom karyawan yang lebih tinggi berada pada kisaran 15. Skor rata-rata teoritis adalah 9 dan rata-rata aktual sebesar 11,84 dengan standar deviasi 1,70. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh cukup baik dalam memotivasi karyawan dalam partisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi ekstrinsik dikendalikan diukur dengan menggunakan 3 butir pertanyaan dengan menggunakan 5 point skala likert. Berdasarkan jawaban dari 130 responden atas ketiga butir pertanyaan tersebut menunjukkan kisaran skor aktual yang terletak antara 6 – 15, artinya tingkat motivasi ekstrinsik dikendalikan karyawan yang rendah berada pada kisaran 6 dan tingkat motivasi ekstrinsik dikendalikan karyawan yang lebih tinggi berada pada kisaran 15. Skor rata-rata teoritis adalah 9 dan rata-rata aktual sebesar 11,94 dengan standar deviasi 1,66. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh besar kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan 5 butir pertanyaan dengan menggunakan 5 point skala likert. Berdasarkan jawaban dari 130 responden atas kelima butir pertanyaan tersebut menunjukkan kisaran skor aktual yang terletak antara 10 – 25, artinya tingkat partisipasi penyusunan anggaran karyawan yang rendah berada pada kisaran 10 dan tingkat partisipasi penyusunan anggaran

karyawan yang lebih tinggi berada pada kisaran 25. Skor rata-rata teoritis adalah 15 dan rata-rata aktual sebesar 19,06 dengan standar deviasi 3,12. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 8 butir pertanyaan dengan menggunakan 5 point skala likert. Berdasarkan jawaban dari 130 responden atas keenam butir pertanyaan tersebut menunjukkan kisaran skor aktual yang terletak antara 16 – 40, artinya tingkat kinerja karyawan yang rendah berada pada kisaran 16 dan tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi berada pada kisaran 40. Skor rata-rata teoritis adalah 24 dan rata-rata aktual sebesar 30,32 dengan standar deviasi 4,22. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan sangat baik.

#### **E. Hasil Pengujian *non Respon Bias***

Pengujian Non-Respon Bias dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan karakteristik antara responden yang memberi respon awal dengan responden yang memberi respon akhir pada kuesioner penelitian. Responden yang memberi respon awal dalam penelitian ini adalah responden yang berpartisipasi pada tahap pertama pengumpulan data, sedangkan responden yang memberikan respon akhir adalah responden yang berpartisipasi pada tahap kedua pengumpulan data. Tabel 4.12 berikut ini menggambarkan hasil pengujian non respon bias :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Non Respon Bias (uji-t)**

Variabel	Kelompok Awal (N=55)		Kelompok Akhir (N=75)		p-value
	Rata-rata	Std. Deviasi	Rata-rata	Std. Deviasi	
MI	12,22	1,46	10,97	1,70	0,240
MEO	13,11	1,13	10,91	1,42	0,290
MED	12,58	1,64	11,47	1,52	0,214
PPA	19,96	2,84	18,40	3,17	0,405
KK	32,13	3,31	29,00	4,35	0,130

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output SPSS

Pengujian non respon bias dilakukan dengan uji t, yaitu menggunakan *independen sample t test*. Hasil pengujian non respon bias menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada jawaban responden yang mengembalikan kuesioner pada tahap awal dan tahap akhir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-value* uji beda kelima variabel penelitian lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil uji dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi non respon bias, bahwa tidak ada perbedaan jawaban responden pada kelompok awal dan akhir.

## F. Pengujian Asumsi Model Struktural

### 1. Deteksi Outliers

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et. al.*, dalam Haryono 2017:246). Pada penelitian ini uji outlier menggunakan jarak mahalnobis (*Mahalanobis distance*) yang dibandingkan dengan nilai  $\chi^2$  tabel. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-squares*

pada derajat bebas (*degree of freedom*) 24 yaitu jumlah indikator dalam model penelitian ini, pada tingkat signifikansi  $p \leq 0,01$ . Nilai *mahalanobis distance* atau  $\chi^2 (24; 0,01) = 42,98$ .

**Tabel 4.13**  
**Deteksi Outlier Residual Statistik**

Statistik	Minimum	Maksimum	$\chi^2$ (tabel;df=24)
Mahalanobis Distance	14,934	65,745	42,98

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Pada tabel 4.13 dapat dilihat sebelum data outlier dikeluarkan dari model koefisien mahalanobis distance mempunyai nilai maksimum 65,745 dan masih lebih besar dari  $\chi^2 (42,98)$  jadi terdapat data outlier multivariat pada data penelitian. Setelah dikeluarkan sebanyak 6 data outlier terbesar diperoleh koefisien *mahalanobis distance* berikut ini :

**Tabel 4.14**  
**Deteksi Outlier Residual Statistik Model Revisi**

Statistik	Minimum	Maksimum	$\chi^2$ (tabel;df=24)
Mahalanobis Distance	16,721	34,783	42,98

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Pada tabel 4.14 dapat dilihat setelah sebanyak 6 data outlier dikeluarkan dari model, koefisien *mahalanobis distance* mempunyai nilai maksimum sebesar 34,783 dan lebih kecil dari  $\chi^2 (42,98)$  sehingga disimpulkan tidak terdapat data outlier multivariat pada data penelitian.

## 2. Pengujian Asumsi Normalitas

Salah satu syarat penggunaan metode estimasi maximum *likelihood* dalam persamaan struktural adalah data berdistribusi normal

multivariat sehingga sebaran data harus dianalisis guna mengetahui apakah asumsi normalitas tersebut terpenuhi. Hasil output uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.15**  
**Rangkuman Hasil Uji Normalitas Multivariat Pada Model Awal**

<b>Variable</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Skew</b>	<b>c.r.</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>c.r.</b>
KK8	1,000	5,000	-,962	-4,480	3,167	7,372
KK7	1,000	5,000	-,779	-3,627	1,030	2,397
KK6	1,000	5,000	-,690	-3,212	,443	1,030
KK5	2,000	5,000	-,249	-1,159	-1,001	-2,329
KK4	2,000	5,000	-,046	-,213	-,906	-2,109
KK3	2,000	5,000	-,197	-,915	-,760	-1,768
KK2	2,000	5,000	,157	,733	-,495	-1,151
KK1	2,000	5,000	-,070	-,327	-,405	-,943
PPA5	2,000	5,000	-,472	-2,198	-,263	-,613
PPA4	2,000	5,000	-,518	-2,413	-,461	-1,072
PPA3	2,000	5,000	,136	,632	-,707	-1,646
PPA2	2,000	5,000	,164	,765	-,541	-1,260
PPA1	2,000	5,000	-,257	-1,198	-1,016	-2,365
MED1	2,000	5,000	-,418	-1,945	,904	2,104
MED2	1,000	5,000	-,869	-4,043	3,223	7,502
MED3	2,000	5,000	-,216	-1,004	-,303	-,705
MEO1	1,000	5,000	-,737	-3,432	1,425	3,317
MEO2	2,000	5,000	-,375	-1,746	,619	1,441
MEO3	2,000	5,000	-,469	-2,182	,851	1,981
MI1	1,000	5,000	-,705	-3,280	,949	2,208
MI2	1,000	5,000	-,811	-3,776	2,372	5,521
MI3	2,000	5,000	-,436	-2,028	,714	1,662
<b>Multivariate</b>					<b>75,806</b>	<b>13,299</b>

Sumber : Data diolah 2017, Hasil output AMOS

Berdasarkan hasil uji normalitas dapat dilihat bahwa nilai *critical ratio* (c.r) dari nilai kurtosis yaitu sebesar 13,299 yang menunjukkan bahwa variabel penelitian tidak terdistribusi secara normal multivariat. Nilai *critical ratio* harus diturunkan, dengan cara mengeluarkan data outlier. Hasil uji normalitas multivariat disajikan pada tabel 4.16

**Tabel 4.16**  
**Rangkuman Hasil Uji Normalitas Multivariat pada Model Revisi**

<b>Variable</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Skew</b>	<b>c.r.</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>c.r.</b>
KK10	3,000	5,000	,076	,344	,420	,955
KK9	3,000	5,000	-,227	-1,031	-,778	-1,769
KK8	2,000	5,000	-,361	-1,641	,178	,405
KK6	2,000	5,000	-,223	-1,016	-1,052	-2,391
KK5	2,000	5,000	-,116	-,528	-,752	-1,710
KK4	2,000	5,000	-,255	-1,160	-,578	-1,313
KK3	2,000	5,000	-,030	-,138	-,430	-,977
KK2	2,000	5,000	-,095	-,433	-,336	-,763
PPA5	3,000	5,000	-,205	-,932	-,878	-1,996
PPA4	3,000	5,000	-,356	-1,618	-,884	-2,010
PPA3	2,000	5,000	,223	1,016	-,602	-1,367
PPA2	2,000	5,000	,095	,433	-,516	-1,172
PPA1	2,000	5,000	-,388	-1,763	-,840	-1,910
MED1	3,000	5,000	,001	,006	-,050	-,113
MED2	3,000	5,000	,006	,028	,099	,226
MED3	3,000	5,000	,019	,086	-,785	-1,784
MEO1	2,000	5,000	-,149	-,678	-,034	-,077
MEO2	3,000	5,000	-,017	-,079	-,178	-,405
MEO3	3,000	5,000	,000	,000	,100	,227
MI1	2,000	5,000	-,314	-1,427	,289	,657
MI2	3,000	5,000	-,025	-,112	,259	,588
MI3	3,000	5,000	,002	,010	-,047	-,108
<b>Multivariate</b>					12,985	2,225

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Setelah dikeluarkan sebanyak 6 data outlier terbesar, nilai *critical ratio* Multivariate turun menjadi 2,225 sehingga dapat disimpulkan bahwa data telah terdistribusi normal multivariat, sehingga dapat dilakukan langkah selanjutnya.

### G. Uji Multikolinearitas

Asumsi multikolinearitas diuji untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang kuat atau bahkan sempurna diantara variabel pengukuran maupun variabel laten. Indikasi adanya multikolinearitas dapat diketahui

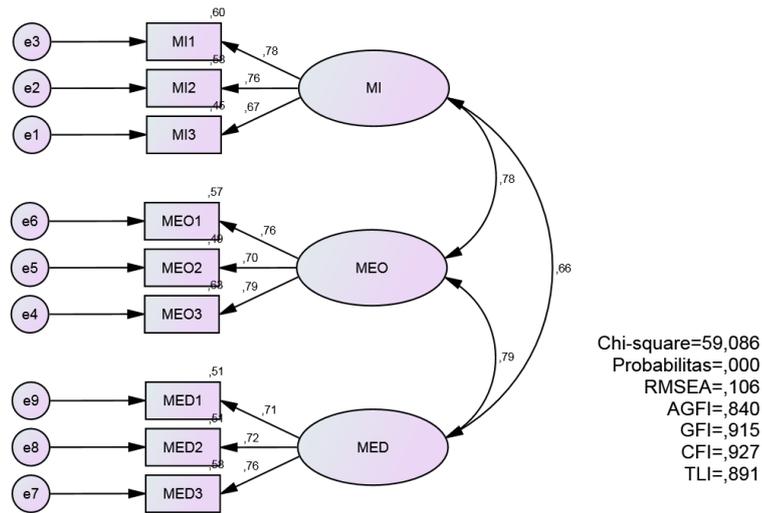
melalui nilai *determinant of samle covarians matrix* (Haryono, 2017:248). Berdasarkan dari *output* hasil perhitungan determinan matriks kovarians sampel dapat diketahui nilai *determinant of sampel covarians matrix* sebesar 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multikolinearitas* pada penelitian ini.

## **H. Hasil Pengujian Model Pengukuran**

Evaluasi terhadap kesesuaian model pengukuran data diuji dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analisys*). Analisis faktor konfirmatori dirancang untuk mengetahui *undimentionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan (Ghozali, 2008) dalam Haryono (2017).

### **1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen**

Pada variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan, masing-masing variabel diukur dengan menggunakan 3 indikator. Hasil pengujian analisis faktor konfirmatori variabel eksogen terdapat pada gambar 4.1.



**Gambar 4.1**  
**Uji Konfirmatori Antar Konstruk Variabel Eksogen Model Awal**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara keseluruhan model belum fit dengan nilai Chi-square 59,086, probabilitas  $< 0,05$  dan  $RMSEA = 0,106$  juga belum memenuhi syarat untuk dapat diterima. Kriteria lainnya seperti  $AGFI = 0,839$  juga belum memenuhi syarat. Oleh karena itu perlu dilakukan modifikasi model penelitian.

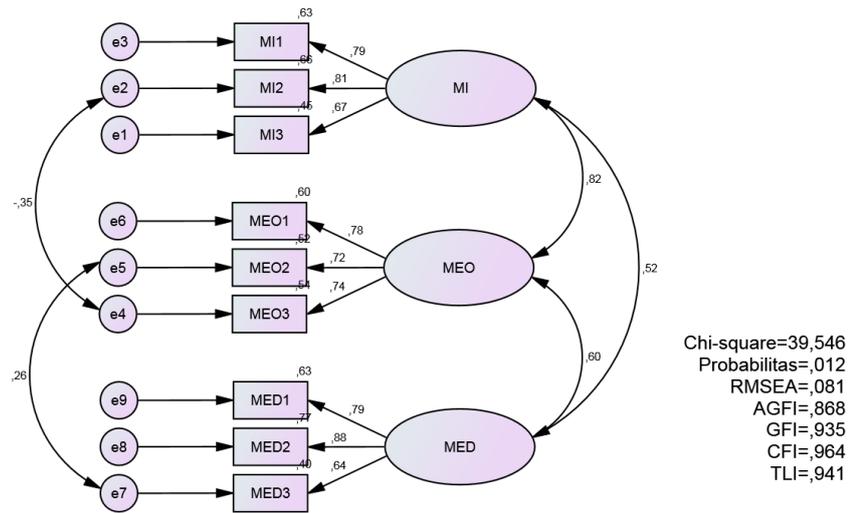
Hasil analisis faktor analisis konfirmatori berupa nilai faktor loading dari masing-masing indikator konstruk variabel motivasi intrinsik (MI), motivasi ekstrinsik otonom (MEO) dan motivasi ekstrinsik dikendalikan (MED) seperti disajikan pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki bobot faktor lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan semua indikator sudah valid untuk mencerminkan variabel latennya.

**Tabel 4.17**  
**Nilai Faktor Loading Variabel Laten Eksogen Model Awal**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MI3	<---	MI	,672				
MI2	<---	MI	,761	,178	6,512	***	par_1
MI1	<---	MI	,777	,205	6,521	***	par_2
MEO3	<---	MEO	,792				
MEO2	<---	MEO	,698	,112	7,827	***	par_3
MEO1	<---	MEO	,757	,132	8,284	***	par_4
MED3	<---	MED	,761				
MED2	<---	MED	,716	,126	6,520	***	par_5
MED1	<---	MED	,711	,121	6,601	***	par_6

Sumber : Data diolah 2017, Hasil output AMOS

Berdasarkan hasil *output* AMOS 23.00 pada tabel 4.17 dapat diketahui bahwa bobot faktor dari masing-masing indikator lebih besar dari 0,50 dan nilai  $P \leq 0,05$  ditunjukkan dengan tanda \*\*\* Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan sudah valid. Namun dari hasil uji kecocokan model diketahui bahwa model pengukuran untuk variabel laten motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan belum memenuhi syarat untuk dapat diterima.



**Gambar 4.2**  
**Uji Konfirmatori Antar Konstruk Variabel Eksogen Model Revisi**

Setelah dilakukan *modification indices* Hasil pengujian model revisian pada gambar 4.2 di atas dapat terlihat bahwa konstruk eksogen memiliki *goodness of fit* yang baik, karena nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 yaitu 0,012 dan *Chi-square* sebesar 39,546. Demikian juga dengan nilai-nilai GFI, CFI, dan TLI telah memenuhi nilai yang direkomendasikan.

**Tabel 4.18**  
**Nilai Faktor Loading Variabel Eksogen hasil Revisi**

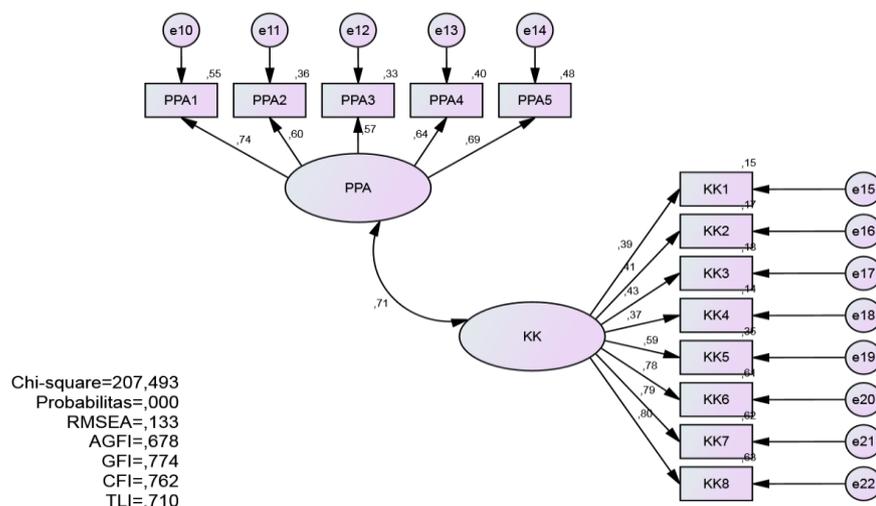
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MI3	<---	MI	,674				
MI2	<---	MI	,815	,152	7,554	***	par_1
MI1	<---	MI	,795	,183	7,177	***	par_2
MEO3	<---	MEO	,736				
MEO2	<---	MEO	,719	,136	7,408	***	par_3
MEO1	<---	MEO	,777	,161	7,424	***	par_4
MED3	<---	MED	,635				
MED2	<---	MED	,875	,170	6,845	***	par_5
MED1	<---	MED	,791	,156	6,817	***	par_6

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Berdasarkan output AMOS 23.00 pada tabel 4.18 di atas dapat diketahui bahwa dimensi dari konstruk eksogen seluruhnya signifikan karena memiliki nilai  $C.R \geq 1,96$  atau probabilitas  $(P) \leq 0,05$ .

## 2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Hasil analisis faktor konfirmatori variabel laten endogen disajikan dalam gambar berikut :



**Gambar 4.3**  
**Uji Konfirmatori Antar Konstruk Variabel Endogen Model Awal**

Hasil pengujian model awal menunjukkan bahwa secara keseluruhan model masih belum fit karena nilai chi-square 207,493  $Prob < 0,001$  dan  $RMSEA = 0,133$  belum memenuhi syarat untuk diterima. Demikian juga nilai  $AGFI = 0,678$ ,  $GFI = 0,774$ ,  $CFI = 0,762$  dan  $TLI = 0,710$  masih kecil dari yang diharapkan yaitu masih dibawah 0,90. Jadi hasil ukuran kecocokan model yang diperoleh

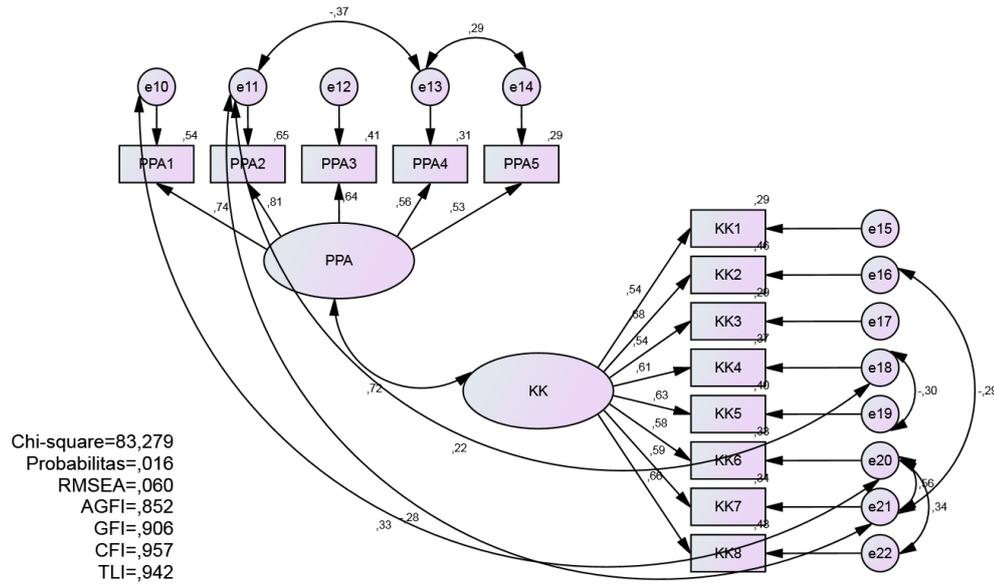
belum memenuhi kriteria *goodnes of fit* sehingga hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel laten endogen belum dapat diterima. Tabel 4.19 menunjukkan hasil model awal dari nilai faktor loading pada variabel laten endogen.

**Tabel 4.19**  
**Nilai Faktor Loading Variabel Laten Endogen Model Awal**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPA1	<---	PPA	,738				
PPA2	<---	PPA	,603	,113	6,112	***	par_1
PPA3	<---	PPA	,575	,123	5,689	***	par_2
PPA4	<---	PPA	,636	,107	6,297	***	par_3
PPA5	<---	PPA	,694	,111	6,618	***	par_4
KK1	<---	KK	,392				
KK2	<---	KK	,407	,332	3,283	,001	par_5
KK3	<---	KK	,430	,362	3,345	***	par_6
KK4	<---	KK	,369	,375	3,065	,002	par_7
KK5	<---	KK	,593	,451	3,890	***	par_8
KK6	<---	KK	,784	,542	4,011	***	par_9
KK7	<---	KK	,789	,493	4,043	***	par_10
KK8	<---	KK	,795	,419	4,147	***	par_11

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa nilai faktor dari masing-masing indikator terdapat nilai indikator yang kurang dari 0,50 dan P lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel laten belum seluruhnya valid.



**Gambar 4.4**

#### Uji Konfirmatori Antar Konstruk Variabel Endogen Model Revisi

Hasil pengujian model revisi setelah dilakukan *modification indices* menunjukkan bahwa secara keseluruhan model masih belum memenuhi kriteria *goodness of fit* (Chi-square 83,279 dan probabilitas  $< 0,05$ ). Demikian juga dengan AGFI = 0,841 masih kecil dari yang diharapkan yaitu dibawah 0,90. Namun pada ukuran RMSEA, GFI, CFI dan TLI sudah memenuhi syarat untuk diterima. Jadi hasil ukuran kecocokan model yang diperoleh memenuhi kriteria *goodness of fit* pada ukuran RMSEA, GFI, CFI dan TLI sehingga hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel laten endogen dapat diterima.

**Tabel 4.20**  
**Nilai Faktor Loading Variabel Laten Endogen Model Revisian**

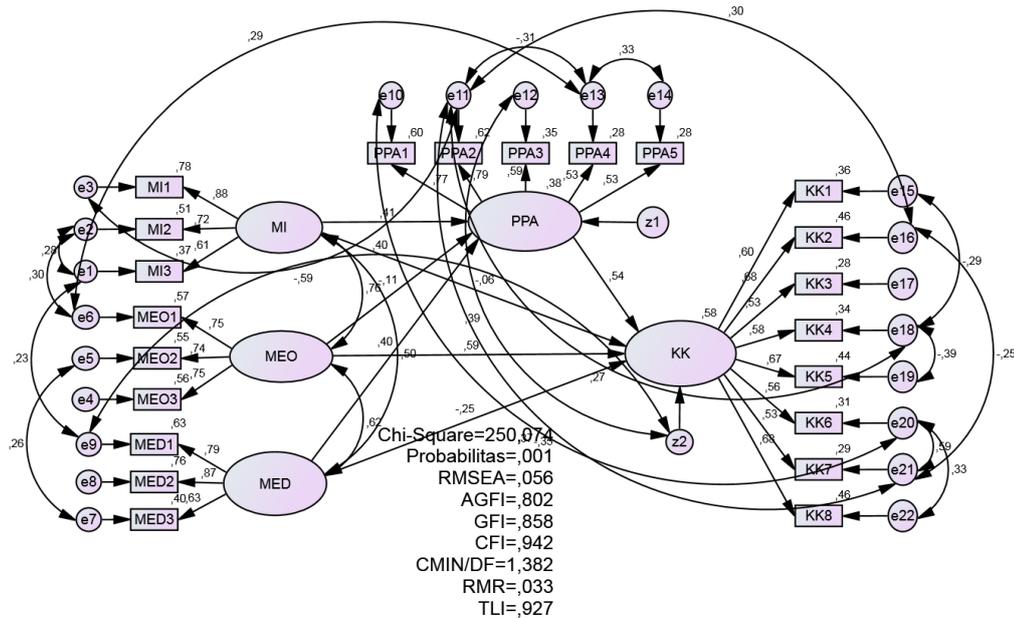
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPA1	<---	PPA	,735				
PPA2	<---	PPA	,809	,118	7,989	***	par_1
PPA3	<---	PPA	,643	,114	6,715	***	par_2
PPA4	<---	PPA	,557	,097	5,586	***	par_3
PPA5	<---	PPA	,534	,096	5,592	***	par_4
KK1	<---	KK	,543				
KK2	<---	KK	,678	,257	5,352	***	par_5
KK3	<---	KK	,538	,222	4,563	***	par_6
KK4	<---	KK	,606	,274	4,808	***	par_7
KK5	<---	KK	,632	,271	5,068	***	par_8
KK6	<---	KK	,577	,212	4,759	***	par_9
KK7	<---	KK	,587	,207	4,720	***	par_10
KK8	<---	KK	,655	,170	5,292	***	par_11

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.20 dapat dilihat bahwa bobot faktor dari masing-masing indikator lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten sudah valid.

## I. Hasil Pengujian Model Struktural Lengkap

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap masing-masing variabel laten atau konstruk eksogen maupun endogen yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis *full model* SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat dilakukan apabila *measurement* model telah dianalisis melalui analisa faktor konfirmatori.



**Gambar 4.5**  
**Hasil Full Model Struktural Revisian**

Hasil pengujian atas persamaan struktural disajikan dalam gambar 4.5. pengujian full model SEM digunakan untuk melihat kelayakan model atau kesesuaian model. Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan tidak berbeda dengan indeks-indeks pada analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Evaluasi terhadap kesesuaian model persamaan struktural dilakukan dengan membandingkan nilai indeks-indeks fit yang dihasilkan dari model dengan indeks-indeks fit yang direkomendasikan seperti disajikan pada tabel 4.21 berikut ini :

**Tabel 4.21**  
**Evaluasi Terhadap Indeks-Indeks Fit Model Struktural**

No.	Indeks Fit	Cut off value (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1	<i>Chi-Square</i>	$\leq 163,546$	250,074	<i>Marginal fit</i>
2	Probabilitas	$\geq 0,05$	0,001	<i>Marginal fit</i>
3	CMIN/DF	$\leq 2$	1,382	<i>Good fit</i>
4	GFI	$\geq 0,90$	0,858	<i>Marginal fit</i>
5	AGFI	$\geq 0,90$	0,802	<i>Marginal fit</i>
6	CFI	$\geq 0,90$	0,942	<i>Good fit</i>
7	TLI	$\geq 0,90$	0,927	<i>Good fit</i>
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,056	<i>Good fit</i>
9	RMR	$\leq 0,05$	0,033	<i>Good fit</i>

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Berdasarkan tabel 4.20 dapat dilihat hasil pengujian kecocokan model secara keseluruhan, pada uji  $\chi^2$  (*chi-square*) diperoleh nilai sebesar 250,074 dengan probabilitas  $< 0,05$ . Bila mengacu pada hasil uji  $\chi^2$  maka model yang diperoleh secara keseluruhan belum *fit*. Demikian juga jika dilihat dari nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) dan AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) model masih belum *fit* karena nilai yang diperoleh masih kecil dari 0,90. Namun bila merujuk pada nilai CMIN/DF, CFI, TLI, RMSEA, dan RMR maka model masih dapat diterima. Berdasarkan pendapat Hair *et. al.* (2010) yang dikutip oleh Haryono (2017) mengatakan bahwa penggunaan 5 kriteria *Goodness Of Fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model.

## J. Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah uji kesesuaian model, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis penelitian melalui model struktural. Pengujian dilakukan terhadap 7 hipotesis yang diajukan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t-Value* dengan tingkat signifikansi 0.05. Nilai *t-Value*

dalam program AMOS 23.00 merupakan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada *Regression Weights: (group number 1 – Default model)*. Apabila nilai *Critical Ratio* (C.R.)  $\geq 1,967$  atau nilai *Probability* (P)  $\leq 0,05$  maka hipotesis penelitian diterima. Berikut rangkuman hasil estimasi model struktural hubungan antar variabel laten melalui uji koefisien regresi:

**Tabel 4.22**  
**Rangkuman Hasil Estimasi Koefisien Jalur & Uji Statistik**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPA	<---	MI	,819	,382	2,145	,032	par_18
PPA	<---	MEO	-,180	,356	-,505	,613	par_20
PPA	<---	MED	,668	,244	2,738	,006	par_21
KK	<---	PPA	,327	,085	3,849	***	par_19
KK	<---	MI	-,078	,203	-,384	,701	par_22
KK	<---	MEO	,595	,206	2,884	,004	par_23
KK	<---	MED	-,251	,140	-1,790	,073	par_24

Sumber : Data diolah 2017, Hasil Output AMOS

Tabel 4.22 di atas dijadikan sebagai acuan utama untuk melakukan uji hipotesis dalam penelitian ini. Kriteria pengujian adalah hipotesis penelitian diterima jika nilai *t-Value* atau *Critical Ratio* (C.R.)  $\geq 1,967$  atau nilai  $P \leq 0,05$ . Adapun hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Pengujian Hipotesis Pertama ( $H_1$ )

Hipotesis pertama yang diuji adalah pengaruh motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sebagaimana dihipotesiskan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil pengolahan seperti yang disajikan pada Tabel 4.22 di atas menunjukkan bahwa nilai *t-Value* atau C.R. dari variabel motivasi intrinsik terhadap partisipasi penyusunan

anggaran sebesar  $2,145 \geq 1,967$  dengan arah yang positif. Artinya semakin tinggi motivasi intrinsik akan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran. Kemudian nilai P sebesar  $0,032 \leq 0,05$  menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa  $H_1$  diterima. Hal tersebut berarti bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hariyanti (2015) yang meneliti “Pluriform Motivasi dalam Partisipasi Anggaran : Antecedent dan Konsekuensi”. Meskipun menggunakan unit analisis yang berbeda namun hasil penelitian sama-sama menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti and Rohman, (2015) “*Motivational Pluriform as Antecedent of Influence Between Budgetary Participation on Budgetary Slack*” yaitu motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Berdasarkan teori motivasi dan khususnya teori *self* determinasi, hasil dari penelitian ini memberikan dukungan bahwa seseorang akan termotivasi dari dalam dirinya untuk melakukan sesuatu. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa seorang karyawan akan termotivasi secara intrinsik untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada

unit kerjanya karena adanya kebutuhan psikologi dalam dirinya yaitu kebutuhan akan kompetensi.

## 2. Pengujian Hipotesis Kedua ( $H_2$ )

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah pengaruh motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran. sebagaimana dihipotesiskan bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil pengolahan pada tabel 4.22 dapat dilihat bahwa nilai *t-Value* atau C.R. dari variabel motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,505 dengan arah negatif. Artinya semakin tinggi motivasi ekstrinsik otonom akan menurunkan partisipasi penyusunan anggaran. Kemudian nilai P sebesar 0,613 > 0,05 menunjukkan bahwa hasil pengujian tidak signifikan, artinya motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa  $H_2$  ditolak.

Hasil temuan penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanti, (2015) yang meneliti “Pluriform Motivasi Sebagai Antecedent Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan

penelitian sebelumnya memberikan hasil bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya kemungkinan disebabkan karena adanya faktor lain seperti adanya perbedaan budaya dalam organisasi dan unit analisis. Namun penelitian ini mendukung penelitian dari Hariyanti *et.al.*, (2015) “*Pluriform Motivasi as Antecedent and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance*” yaitu motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Temuan penelitian ini seharusnya memberikan dukungan pada teori motivasi khususnya *self* determinasi, karena hasil analisis perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom responden dalam penelitian ini termasuk tinggi. Namun motivasi ekstrinsik otonom yang ada dalam diri para karyawan sebagai responden penelitian ini ternyata tidak mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di unit kerjanya. Teori *self* determinasi menyatakan bahwa seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan psikologi dalam dirinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden penelitian ini termotivasi ekstrinsik otonom untuk memenuhi suatu tujuan tertentu dengan anggapan bahwa tidak selalu melalui partisipasi penyusunan anggaran. Penolakan terhadap hipotesis ini kemungkinan disebabkan karena responden beranggapan bahwa

berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tidak dapat memenuhi keinginan atau tujuan mereka seperti tujuan untuk meningkatkan status jabatan.

### 3. Pengujian Hipotesis Ketiga ( $H_3$ )

Hipotesis ketiga yang akan diuji adalah pengaruh motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil pengolahan seperti yang disajikan pada tabel 4.22 dapat dilihat bahwa nilai *t-Value* atau C.R. dari variabel motivasi ekstrinsik dikendalikan sebesar 2,738 dengan arah positif, artinya semakin tinggi motivasi ekstrinsik dikendalikan akan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran. Kemudian pada nilai P sebesar  $0,006 \leq 0,05$  menandakan bahwa hasil pengujian signifikan, dan berarti  $H_3$  diterima. Sehingga dapat diartikan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil temuan dalam hubungan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanti and Rohman (2015) yang meneliti "*Motivational Pluriform as Antecedent of Influence Between Budgetary Participation on Budgetary slack*".

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran, meskipun unit analisis yang digunakan penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian ini menggunakan dasar teori motivasi dan teori *self* determinasi yang menjelaskan bagaimana manusia berperilaku tertentu sesuai dengan apa yang mereka kehendaki. Temuan penelitian ini mendukung kedua teori tersebut, bahwa manusia akan termotivasi ekstrinsik dikendalikan untuk berperilaku tertentu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para karyawan termotivasi ekstrinsik dikendalikan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di unit kerjanya. Berdasarkan teori *self* determinasi yang menjelaskan bahwa manusia berperilaku tertentu demi memenuhi kebutuhan dirinya, salah satunya yaitu termotivasi secara ekstrinsik dikendalikan karena adanya faktor hubungan dengan orang lain. Dalam penelitian ini menggunakan unit analisis para karyawan di Organisasi Perangkat Daerah, dimana struktur organisasi pada setiap instansi OPD menggambarkan bahwa para karyawan tersebut mempunyai atasan dan bawahan. Hubungan antara karyawan terhadap atasannya tersebutlah yang mendorong karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran di unit kerjanya. Dengan kata lain, bahwa para karyawan termotivasi untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena adanya peraturan

eksternal dan perilaku untuk memenuhi perintah dari atasan terkait dengan hubungan tugas dan tanggung jawabnya.

#### 4. Pengujian Hipotesis Keempat ( $H_4$ )

Hipotesis keempat yang akan diuji adalah pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.22 dapat dilihat bahwa nilai *t-Value* atau C.R. dari variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan sebesar 0,384 dengan arah negatif, artinya semakin tinggi motivasi intrinsik akan menurunkan kinerja karyawan. Kemudian nilai P sebesar  $0,701 \geq 0,05$  menunjukkan bahwa hasil pengujian tidak signifikan, sehingga dikatakan hipotesis  $H_4$  ditolak. Hal tersebut berarti bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) yang meneliti “*intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting : antecedents and consequences*”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan penelitian sebelumnya yang dilakukan Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) memberikan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya kemungkinan dikarenakan adanya perbedaan unit analisis dan

indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Wong-On-Wing *et. al.*, (2010) menggunakan unit analisis manajer bank, berbeda dengan unit analisis yang dilakukan pada penelitian ini yaitu karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Temuan penelitian ini seharusnya memberikan dukungan pada teori motivasi khususnya teori *self* determinasi yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi dari dalam dirinya untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhan psikologi dari dalam dirinya seperti kompetensi, otonomi dan hubungan. Motivasi intrinsik akan timbul dari dalam diri seseorang karena adanya faktor psikologi dari dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang dimilikinya. Namun seperti yang ditunjukkan dalam hasil penelitian ini bahwa responden tidak memiliki motivasi intrinsik yang cukup baik sehingga berdampak buruk pada kinerjanya. Tidak adanya pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dalam penelitian ini kemungkinan disebabkan kurangnya kompetensi yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu, karena jika karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini tidak memiliki kompetensi atas suatu pekerjaan tertentu maka akan mengakibatkan buruknya atau rendahnya kinerja.

#### 5. Pengujian Hipotesis Kelima (H<sub>5</sub>)

Hipotesis kelima yang akan diuji adalah pengaruh motivasi ekstrinsik otonom terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.22 dapat dilihat bahwa nilai *t-Value* atau C.R. dari variabel motivasi ekstrinsik otonom terhadap kinerja karyawan sebesar 2,884 dengan arah positif, artinya semakin tinggi motivasi ekstrinsik otonom akan meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian nilai P sebesar  $0,004 < 0,05$  menunjukkan bahwa hasil penelitian signifikan. Hal tersebut berarti bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa H<sub>5</sub> diterima.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wong-On-Wing *et.al.*, (2010). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi meskipun penelitian ini menggunakan unit analisis yang berbeda dengan penelitian sebelumnya tetapi hasil penelitian ini tidak jauh berbeda. Asumsi dasar dalam teori *self* determinasi bahwa seseorang termotivasi untuk melakukan suatu tindakan disebabkan karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan psikologi pada dirinya. Adapun kebutuhan psikologi setiap orang terdiri dari kompetensi, otonomi, dan hubungan.

Kebutuhan akan otonomi tersebut yang mampu mendorong seseorang untuk bekerja keras demi memperoleh apa yang mereka inginkan seperti keinginan untuk memperoleh penghargaan, imbalan, dan status atas prestasi kerjanya. Penelitian ini mendukung teori motivasi dan khususnya teori *self* determinasi. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki motivasi ekstrinsik otonom yang cukup tinggi sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 6. Pengujian Hipotesis Keenam ( $H_6$ )

Hipotesis keenam yang akan diuji adalah pengaruh motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.22 dapat dilihat nilai *t-Value* atau C.R. dari variabel motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan sebesar 1,790 dengan arah negatif, artinya semakin tinggi motivasi ekstrinsik dikendalikan akan menurunkan kinerja karyawan. Kemudian nilai P sebesar  $0,073 > 0,05$  menunjukkan bahwa hasil pengujian tidak signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa  $H_6$  ditolak.

Hal tersebut berarti bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ternyata berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanti, (2015) yang meneliti hubungan “Pluriform Motivasi dalam Partisipasi Anggaran: Antecedent dan Konsekuensi”. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Hariyanti, (2015) memberikan hasil bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa tidak adanya pengaruh antara motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan. Unit analisis yang berbeda dalam penelitian ini kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanti, (2015) menggunakan sampel manajer yang bekerja pada industri manufaktur sebagai unit analisisnya. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan yang bekerja pada organisasi sektor publik yaitu Organisasi Perangkat Daerah.

Temuan hasil penelitian yang berbeda tersebut kemungkinan karena adanya faktor tertentu seperti kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi. Jika mengacu pada teori *self* determinasi seharusnya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan, karena seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu disebabkan adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan psikologis dari dalam dirinya seperti

kompetensi, otonomi, dan hubungan. Hubungan yang baik merupakan salah satu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, namun jika kebutuhan akan hubungan yang baik tidak terpenuhi sehingga berakibat pada buruknya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan para karyawan tidak termotivasi secara ekstrinsik dikendalikan disebabkan karena adanya hubungan yang buruk antara karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini dengan atasan pada unit kerjanya, dan disinyalir tidak dapat mendorong adanya motivasi ekstrinsik dikendalikan. Oleh karena itu motivasi ekstrinsik dikendalikan tidak mempengaruhi para karyawan untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya.

#### 7. Pengujian Hipotesis Ketujuh ( $H_7$ )

Hipotesis ketujuh yang akan diuji adalah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan. sebagaimana dihipotesiskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada taebel 4.22 dapat dilihat nilai *t-Value* atau C.R. dari variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan sebesar 3,849 dengan arah positif, artinya semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian nilai  $P \leq 0,05$  menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan, maka dapat dikatakan bahwa  $H_7$  diterima. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Owusu *et.al.*, (2014), Nevita dkk (2014), Basuki (2015), dan Sarjito dan Muthaher (2007) yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Meskipun penelitian-penelitian sebelumnya maupun penelitian ini menggunakan unit analisis yang berbeda tetapi penelitian ini memberikan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya. Jadi meskipun beberapa penelitian menggunakan alat analisis yang berbeda, namun hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini mendukung teori motivasi bahwa seseorang melakukan sesuatu karena adanya dorongan atau motivasi. Berdasarkan teori motivasi khususnya teori motivasi David McClelland bahwa seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena adanya kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan prestasi (Hanafi, 2011). Ketika karyawan ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran mereka akan memperoleh penghargaan atas prestasinya.

### K. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen dengan adanya Variabel Mediasi

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Hasil perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total oleh AMOS 23.00 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.23**  
**Pengaruh Langsung (*Standardized Direct Effects*)**

	<b>MED</b>	<b>MEO</b>	<b>MI</b>	<b>PPA</b>	<b>KK</b>
<b>PPA</b>	,399	-,107	,407	,000	,000
<b>KK</b>	-,248	,585	-,064	,542	,000

Sumber : Data diolah, Hasil Output AMOS

**Tabel 4.24**  
**Pengaruh Tidak Langsung (*Standardized Indirect Effect*)**

	<b>MED</b>	<b>MEO</b>	<b>MI</b>	<b>PPA</b>	<b>KK</b>
<b>PPA</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>KK</b>	,216	-,058	,221	,000	,000

Sumber : Data diolah, Hasil Output AMOS

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.23 di atas pengaruh langsung motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh lebih besar terhadap partisipasi penyusunan anggaran (sebesar 0,407) dari pada pengaruh langsung motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran (sebesar 0,399) dan motivasi ekstrinsik otonom terhadap partisipasi penyusunan anggaran yang hanya sebesar (-0,107).

Adapun pengaruh langsung motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan (sebesar 0,585) dari pada pengaruh langsung motivasi ekstrinsik dikendalikan (sebesar -0,248) dan motivasi intrinsik (sebesar -0,064).

Kemudian pada tabel 4.24 di atas, hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan melalui partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar (sebesar 0,221) dari pada motivasi ekstrinsik dikendalikan (sebesar 0,216) dan motivasi ekstrinsik otonom (sebesar -0,058).

Karena pengaruh langsung motivasi intrinsik terhadap kinerja (sebesar -0,064) lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung dari motivasi intrinsik terhadap kinerja melalui partisipasi penyusunan anggaran (sebesar 0,221) maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Kemudian pengaruh langsung dari motivasi ekstrinsik otonom terhadap kinerja (sebesar 0,585) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung dari motivasi ekstrinsik otonom terhadap kinerja melalui partisipasi penyusunan anggaran (sebesar -0,058) maka partisipasi penyusunan anggaran bukan merupakan variabel mediasi hubungan tersebut.

Selanjutnya pengaruh langsung dari motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan (sebesar -0,248) lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung antara motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan melalui partisipasi penyusunan anggaran (sebesar 0,216) sehingga dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan variabel mediasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini mengenai partisipasi penganggaran sebagai mediasi hubungan pluriform motivasi terhadap kinerja karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi intrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.
2. Motivasi ekstrinsik otonom tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.
3. Motivasi ekstrinsik dikendalikan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.
4. Motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.
5. Motivasi ekstrinsik otonom memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.

6. Motivasi ekstrinsik dikendalikan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.
7. Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surakarta.
8. Partisipasi penganggaran mampu menjadi mediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan hubungan antara motivasi ekstrinsik otonom terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh partisipasi penyusunan anggaran.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Berbagai keterbatasan atau kekurangan yang penulis hadapi selama penelitian ini antara lain :

1. Sampel penelitian ini tidak mencakup seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Kota Surakarta, dikarenakan terdapat beberapa instansi yang tidak bersedia untuk dijadikan sebagai responden pada penelitian ini.
2. Penelitian ini tidak menggunakan Kecamatan sebagai responden dikarenakan adanya keterbatasan waktu.
3. Penelitian ini menggunakan data berupa jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. pengambilan data menggunakan kuesioner dapat berdampak pada jawaban responden

yang mungkin tidak sungguh-sungguh dan kurang cermat dalam menjawab pertanyaan, bahkan responden kurang memahami pertanyaan dalam kuesioner dan tidak memberikan jawaban sesuai dengan kenyataan sebenarnya.

### **C. Saran**

Dari hasil penelitian ini, maka penulis menyampaikan saran bagi peneliti selanjutnya :

1. Sebaiknya peneliti selanjutnya menambah atau memperbanyak sampel sehingga tidak hanya di Sekretariat Daerah, Badan, Dinas dan Kantor saja. Ada baiknya jika menambah sampel seperti Kecamatan atau bahkan sampai pada tingkat dinas pemerintah provinsi sehingga data yang diperoleh lebih luas.
2. Pengumpulan data penelitian menggunakan instrumen berdasarkan persepsi responden, sehingga hal tersebut dapat menimbulkan masalah apabila persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sebenarnya, maka penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda, seperti melakukan metode wawancara langsung kepada responden agar mencerminkan jawaban atas kondisi yang sebenarnya.

## KEPUSTAKAAN

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta. Penerbit : Aswaja Pressindo.
- Azar, M., and A.A. Shafighi. 2013. The Effect of Work Motivation on Employees Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 9, ISSN: 2222-6990.
- Basuki, F.H. 2015. Participatory Budgeting and Managerial Performance in Conditions of Informational Asymmetry. *IJABER*, Vol. 13, No. 6.
- Chintallo, S., and Jyoti D. Mahadeo. 2013. Effect of Motivational on Employees Work Performance at Ireland Blyth Limited. *London Business Research Conference Imperial College*, ISBN: 978-1-922069-28-3
- Chong, V.K., and K.M. Chong., 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research In Accounting*, Volume 14.
- Fausiyah, Siti. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Lembaga Fungsional Pemerintah Kabupaten Di Madura). *Jurnal Infestasi*, Vol. 3, No. 1, Hal. 41 – 52.
- Gagne, Marylene., and Edward L. Deci. 2005. Self Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, Page 331-362.
- Hanafi, Mamduh. 2011. *Manajemen*. Edisi ke-3. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Hariyanti, Widi. 2015. *Pluriform Motivasi Dalam Partisipasi Anggaran Antecedan dan Konsekuensi*. Penerbit Pustaka Magister, Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2015. Pluriform Motivasi Sebagai Antecedan Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Syariah Paper Accounting FEB UMS*. ISSN : 2460-0784.

- \_\_\_\_\_, Pupung Purnamasari, and Magnas Lestira O. 2015. Pluriform Motivation as Antecedent and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Companies listed on Indonesian Stock Exchange). *Elseiver, Science Direct, Procedia*.
- \_\_\_\_\_, and Abdul 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.
- Haryono, Siswoyo., 2017. *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS, LISREL dan PLS*. Jakarta Timur. Luxima Metro Media.
- Hasballah., Mukhlis Yunus., dan Mahdani Inrahim., 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya pada Kinerja Organisasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pidie. *Jurnal Manajemen*. ISSN 2302-0199, Volume 4, No. 2, pp. 98- 107.
- Jogiyanto HM. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Lelang Proyek 2017 Molor Karena OPD Lambat Masukkan Dokumen. *Joglo Semarang*. <https://joglosemar.co/2017/03/lelang-proyek-2017-molor-opdlambat-masukkan-dokumen.html> (Diakses pada 22 Juli 2017).
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Penerbit : Andi.
- Milani, K. (1975). "The Relationship of Partisipation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study. *The Accounting Review*. Vol. 50, pp. 274-278.
- Mongeri, Messa., 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dngan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi empiris pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang). *Skripsi*.

- Murty, Windy Aprilia., dan Gunasti Hudiwinarsih., 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*. Volume 2, No. 2, pages 215 – 228.
- Nevita, A.O., Sri Imaningati., Dessy Noor Farida., 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengetahuan Manajemen Biaya dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Prestasi*, VOL. 13 NO. 1, ISSN 1411 – 1497.
- Nitiari, N. L. Nyoman., dan K. Yadnyana. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, ISSN 2302–8556.
- Omollo, Pamela Akinyi. 2015. Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No. 2, ISSN 2162-3058.
- Owusu, Eric Edwin., Gabriel Dwomoh, Mintah Collins, Gyamfuah Yaa, and Ofori Daniel. 2014. Assessing the Relationship between Budget Participation and Employees' Performance of Public Universities in Ghana: a Case of University of Education. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management*, Vol. 4, No. 1.
- Peraturan daerah Nomor 10 Tahun 2016. *Jaringan dan Informasi Hukum*. [http://jdih.surakarta.go.id/daftar\\_uu.php?ms\\_produk\\_hukum\\_id=10&menu\\_=Peraturan%20Daerah](http://jdih.surakarta.go.id/daftar_uu.php?ms_produk_hukum_id=10&menu_=Peraturan%20Daerah) (Diakses pada 24 Juli 2017).
- Robbins Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Jakarta.
- Sardjito, Bambang., dan Osmad Muthaher. 2007. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating.” *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Sarjono, Haryadi., dan Winda Julianita. 2015. *Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta. Salemba Empat.

- Setyawan, Ariyanto., dan Abdul Rohman. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Mediasi Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja di Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Solok). *Diponegoro Journal of Accounting*, Volume 2, Nomor 3, Halaman 1. ISSN : 2337-3806.
- Serapan Anggaran Sejumlah Organisasi Perangkat Daerah di Solo Rendah. *Joglo Semarang*. <http://joglosemar.co/2017/07/serapan-anggaran-sejumlahorganisasi-perangkat-daerah-di-solo-rendah.html> (diakses pada 22 Juli 2017).
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kombinasi-Mixed Methods*. Bandung: Alfabeta.
- Shahzadi, Irum., A. Javed, Syed S. Pirzada., and S. Nasreen. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.23 ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online).
- Sinuraya, Candra. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Universitas Kristen Maranatha*, Volume 1, Nomor 1.
- Suharyadi., dan Purwanto S.K. 2016. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Edisi 3, Buku 2. Jakarta. Salemba Empat.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). *Simposium Nasional Akuntansi*, 8 Solo.
- Syam, Fazli., dan Muslim A. Djalil. 2006. Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap 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*, 9 Padang.
- Tremblay, M.A., Celine M. Blanchard., Sara Taylor., and Luc G. Palletier. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural*, Vol. 41, No. 4, page 213–226.

- Vansteenkiste, M., W. Lens., and E.L. Deci. 2006. Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*, Volume 41, Page 19-31.
- Wardhani, W.K., Heru Susilo., dan Mohammad Iqbal., 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 2 No. 1.
- 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* Vol. 22.

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**

## Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



**PEMERINTAH KOTA SURAKARTA**  
**BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH**  
Jln. Jend. Sudirman No. 2 Telp. (0271) 642020 Psw (405,452, 453, 454, 455, 456, 457)  
Telp & Faks. (0271) 655 277 Website: <http://bappeda.surakarta.go.id/>  
E-mail: [bappeda@surakarta.go.id](mailto:bappeda@surakarta.go.id), [bappeda.surakarta@gmail.com](mailto:bappeda.surakarta@gmail.com), [bappeda\\_solo@yahoo.co.id](mailto:bappeda_solo@yahoo.co.id)  
SURAKARTA  
57111

### SURAT KETERANGAN

Nomor : 070 / 2. 296

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Surakarta, dengan ini menerangkan bahwa :

NAMA : YARNI FATMAWATI  
JURUSAN/PRODI : AKUNTANSI  
FAKULTAS : EKONOMI  
INSTITUSI/LEMBAGA : UNIVERSITAS SETIA BUDI SURAKARTA

Telah melaksanakan penelitian dengan penyebaran kuisisioner dengan judul penelitian: "Partisipasi Penganggaran Sebagai Mediasi Hubungan Pluriform Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Surakarta di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Surakarta pada bulan April 2017 untuk memenuhi persyaratan Mengikuti Ujian Akhir Program Sarjana (S1) pada Universitas Setia Budi Surakarta.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Surakarta, 9 Mei 2017.

An. KEPALA BAPPEDA KOTA SURAKARTA  
Sekretaris



ENNY ROSANA, SH.SP.Not  
Pembina

NIP.19640320 199103 2 008.



PEMERINTAH KOTA SURAKARTA  
DINAS KESEHATAN

Jln. Jendral Sudirman No.2; Telp. (0271) 632202 Fax. (0271) 632202  
E-mail : dinaskesehatan@surakarta.go.id  
SURAKARTA 57111

Surakarta, 22 Maret 2017

Nomor : 070 / 184 / 2017  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Ke p a d a :  
Yth. Dekan Fak. Ekonomi  
Univ. Setia Budi  
di -

**SURAKARTA**

Menanggapi surat saudara Nomor: 094/H6-4/01.03.2017 tanggal 1 Maret 2017 perihal sebagaimana tersebut, pada prinsipnya kami tidak keberatan memberikan ijin kepada :

Nama : Yarni Fatmawati  
NIM : 11130107 M  
Judul : ***Partisipasi Penganggaran sebagai Mediasi Hubungan Pluriform Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Surakarta***

Untuk melakukan penelitian di Dinas Kesehatan Kota Surakarta, dengan catatan laporan hasil (dalam bentuk *soft-file*) ke Dinas Kesehatan Kota Surakarta c.q. Bidang Data dan SDK.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

a.n. KEPALA DINAS KESEHATAN  
KOTA SURAKARTA  
Kepala Bidang Data dan SDK



**Dra. Setyowati, Apt.**  
Pembina

NIP. 19661210 199303 2 008

Tembusan Kepada Yth :

1. Yang bersangkutan,
2. Arsip



PEMERINTAH KOTA SURAKARTA  
DINAS PERDAGANGAN

Jl. Jendral Sudirman No. 2 Telp. (0271) 642020 Pswt. 475 Fax. (0271) 638738 Surakarta 57111

**SURAT KETERANGAN**

NO : 423.4 / 605-1 / III / 2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Drs. SUPRAPTO, MM**  
NIP : 19610902 199303 1 001  
Pangkat/Gol : Pembina Tk. I (IV/b)  
Jabatan : Sekretaris Dinas Perdagangan Kota Surakarta

Dengan ini menerangkan bahwa :

NO	NAMA	NIM	FAKULTAS/UNIVERSITAS
1.	Yarni Fatmawati	11130107 M	Program Akuntansi Perpajakan/ Fakultas Ekonomi / Universitas Setia Budi

Yang bersangkutan adalah Mahasiswa Program Akuntansi Perpajakan Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi Surakarta.

Akan Mengadakan : Izin Riset dan Penyebaran kuisisioner di Dinas Perdagangan Surakarta  
Judul Skripsi : Partisipasi Penganggaran sebagai Mediasi Hubungan Pluriform Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Surakarta  
Dari tanggal : 17 Maret s/d 27 Maret 2017  
Di Lokasi : Dinas Perdagangan Kota Surakarta

Demikian surat keterangan ini agar digunakan sebagaimana perlunya.

Surakarta, 17 Maret 2017

An. **KEPALA DINAS PERDAGANGAN**  
**KOTA SURAKARTA**  
Sekretaris  
  
**Drs. SUPRAPTO, MM**  
Pembina Tk. I (IV/b)  
NIP. 19610902 199303 1 001



PEMERINTAH KOTA SURAKARTA  
DINAS PENDIDIKAN

Jl. D.I. Panjaitan Nomor 7 Telp.(0271) 630123 Fax.(0271) 630124 E-mail pendidikan@surakarta.go.id  
S U R A K A R T A  
57133

Surakarta, 17 April 2017

Nomor : 070/1161/1Set./2017  
Lamp. : -  
Hal : Ijin Penelitian

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Setia Budi  
Di  
SURAKARTA

Memperhatikan surat permohonan Ijin Penelitian dari Universitas Setia Budi :  
Nomor : 094/H6-4/01.03.2017  
Tanggal : 1 Maret 2017

Berdasarkan rekomendasi dari :

1. Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Surakarta  
Nomor : 00239/PEN/III/2017  
Tanggal : 13 Maret 2017
2. Kepala Kantor Kesbangpol Kota Surakarta  
Nomor : 070/236/III/2017  
Tanggal : 13 Maret 2017

Dengan ini kami memberikan ijin kepada :

Nama : YARNI FATMAWATI  
NIM : 11130107 M  
Status : Mahasiswa Fakultas Ekonomi  
Universitas Setia Budi  
Jurusan/Prodi : Akuntansi Perpajakan

Untuk mengadakan penelitian :

Lokasi : Dinas Pendidikan Kota Surakarta  
Waktu : Sejak dikeluarkan surat ini s.d. 17 Juli 2017  
Judul : PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN  
PLURIFROM MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN SATUAN  
KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) KOTA SURAKARTA

Dengan catatan :

1. Tidak menyimpang dari ketentuan Bappeda Kota Surakarta dan Kantor Kesbangpol Kota Surakarta.
2. Peneliti yang bersangkutan menyampaikan laporan setelah selesai pelaksanaannya.

Demikian harap menjadikan maklum.

a.n. KEPALA DINAS PENDIDIKAN  
KOTA SURAKARTA  
Sekretaris



Tembusan :

1. Ka. Dinas Pendidikan Kota Surakarta  
Sebagai laporan
2. Sdr. YARNI FATMAWATI  
Mahasiswa Fakultas Ekonomi  
Universitas Setia Budi

## 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 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) 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,

Yarni Fatmawati  
NIM. 11130107M

## Identitas Responden

### Pertanyaan Umum

1. Nama Responden : .....(boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Umur : ..... tahun
4. Tingkat pendidikan:
  - a. SLTA
  - b. D3
  - c. S1
  - d. S2
  - e. S3
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

### 1. Pluriform Motivasi

Pluriform motivasi adalah motivasi yang terdiri dari beberapa bentuk yaitu Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Otonom dan Motivasi Ektrinsik Dikendalikan.

Jawaban atas Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan motivasi saudara dalam proses penyusunan anggaran untuk bagian/departemen saudara. Bapak/ Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda (√) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5 :

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 4 = Setuju        |
| 2 = Tidak Setuju        | 5 = Sangat Setuju |
| 3 = Netral              |                   |

### 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	1	2	3	4	5
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.					



## 2. Kinerja Karyawan

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan yang terjadi dalam proses penyusunan anggaran. Bapak/ Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda (√) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5:

1 = Tidak Pernah

4 = Sering

2 = Pernah

5 = Selalu

3 = Kadang-Kadang

No.	Butir Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai					
2.	Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan					
3.	Saya harus kerja keras untuk mencapai target setelah direvisi					
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.	Kinerja saya baik/ pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai/ dilaksanakan					
7.	Kinerja saya baik/ pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dipertanggungjawabkan					
8.	Kinerja saya baik/ pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dikendalikan/ diawasi					

### 3. Partisipasi Anggaran

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan motivasi intrinsik yang dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Bapak/ Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda (√) pada nomor antara 1 sampai 5:

- 1 = Tidak Pernah                      4 = Sering  
2 = Pernah                                5 = Selalu  
3 = Kadang-Kadang

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
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.					

### Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas Motivasi Intrinsik

		Correlations			
		MI1	MI2	MI3	TOTAL_MI
MI1	Pearson Correlation	1	,642**	,477**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130
MI2	Pearson Correlation	,642**	1	,479**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130
MI3	Pearson Correlation	,477**	,479**	1	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130
TOTAL_MI	Pearson Correlation	,866**	,849**	,772**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130

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

#### 2. Uji Validitas Motivasi Ekstrinsik Otonom

		Correlations			
		MEO1	MEO2	MEO3	TOTAL_MEO
MEO1	Pearson Correlation	1	,482**	,605**	,846**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130
MEO2	Pearson Correlation	,482**	1	,586**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130
MEO3	Pearson Correlation	,605**	,586**	1	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130
TOTAL_MEO	Pearson Correlation	,846**	,809**	,863**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130

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

### 3. Uji Validitas Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan

		Correlations			
		MED1	MED2	MED3	TOTAL_MED
MED1	Pearson Correlation	1	,602**	,519**	,838**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130
MED2	Pearson Correlation	,602**	1	,492**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130
MED3	Pearson Correlation	,519**	,492**	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130
TOTAL_MED	Pearson Correlation	,838**	,830**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130

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

### 4. Uji Validitas Kinerja Karyawan

		Correlations								
		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	TOTAL_KK
KK1	Pearson Correlation	1	,350	,248	,221	,363	,159	,205	,335	,553
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,012	,000	,070	,019	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KK2	Pearson Correlation	,350**	1	,301**	,316**	,337**	,281	,168	,291	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,001	,056	,001	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KK3	Pearson Correlation	,248**	,301**	1	,395**	,256**	,239**	,326**	,287**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,004	,001		,000	,003	,006	,000	,001	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KK4	Pearson Correlation	,221	,316**	,395**	1	,172	,195	,233	,264	,568**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000		,050	,026	,008	,002	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KK5	Pearson Correlation	,363**	,337**	,256**	,172	1	,354**	,475**	,455**	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,050		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KK6	Pearson Correlation	,159	,281**	,239**	,195	,354**	1	,720**	,674**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,070	,001	,006	,026	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KK7	Pearson Correlation	,205	,168	,326**	,233	,475**	,720**	1	,626**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,019	,056	,000	,008	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KK8	Pearson Correlation	,335**	,291**	,287**	,264**	,455**	,674**	,626**	1	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,002	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
TOTAL_KK	Pearson Correlation	,553**	,597**	,605**	,568**	,667**	,692**	,719**	,742**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

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

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

## 5. Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

### Correlations

		PPA1	PPA2	PPA3	PPA4	PPA5	TOTAL_PPA
PPA1	Pearson Correlation	1	,517**	,432	,514**	,480	,818
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
PPA2	Pearson Correlation	,517**	1	,567**	,252**	,368**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
PPA3	Pearson Correlation	,432**	,567**	1	,236**	,346**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,007	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
PPA4	Pearson Correlation	,514**	,252**	,236**	1	,559**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,007		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
PPA5	Pearson Correlation	,480	,368**	,346**	,559**	1	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130
TOTAL_PPA	Pearson Correlation	,818	,741**	,712**	,677**	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130

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

### 1. Uji Reliabilitas Motivasi Intrinsik

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	3

### 2. Uji Reliabilitas Motivasi Ekstrinsik Otonom

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	3

### 3. Uji Reliabilitas Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	3

4. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	8

5. Uji Reliabilitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	5

### Lampiran 4 Hasil Uji Statistik Deskriptif Dan Uji *Independent sample t test*

**Statistics**

		MI	MEO	MED	KK	PPA
N	Valid	130	130	130	130	130
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		11,5000	11,8385	11,9385	30,3231	19,0615
Std. Error of Mean		,15023	,14886	,14560	,37053	,27362
Median		12,0000	12,0000	12,0000	30,0000	19,0000
Mode		12,00	12,00	12,00	30,00	21,00
Std. Deviation		1,71292	1,69726	1,66008	4,22472	3,11971
Variance		2,934	2,881	2,756	17,848	9,733
Skewness		-,324	-,487	-,180	-,303	-,091
Std. Error of Skewness		,212	,212	,212	,212	,212
Kurtosis		,877	,982	1,007	1,038	-,400
Std. Error of Kurtosis		,422	,422	,422	,422	,422
Range		9,00	9,00	9,00	24,00	15,00
Minimum		6,00	6,00	6,00	16,00	10,00
Maximum		15,00	15,00	15,00	40,00	25,00
Sum		1495,00	1539,00	1552,00	3942,00	2478,00

**Group Statistics**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MI	kel pertama	55	12,2182	1,46175	,19710
	kel kedua	75	10,9733	1,70034	,19634
MEO	kel pertama	55	13,1091	1,13321	,15280
	kel kedua	75	10,9067	1,41587	,16349
MED	kel pertama	55	12,5818	1,64081	,22125
	kel kedua	75	11,4667	1,51865	,17536
KK	kel pertama	55	32,1273	3,30574	,44575
	kel kedua	75	29,0000	4,35269	,50261
PPA	kel pertama	55	19,9636	2,84125	,38311
	kel kedua	75	18,4000	3,16655	,36564

**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
MI	Equal variances assumed	1,391	,240	4,372	128	,000	1,24485	,28475	,68141	1,80828
	Equal variances not assumed			4,475	124,722	,000	1,24485	,27821	,69423	1,79546
MEO	Equal variances assumed	1,127	,290	9,513	128	,000	2,20242	,23151	1,74434	2,66051
	Equal variances not assumed			9,842	126,975	,000	2,20242	,22378	1,75960	2,64525
MED	Equal variances assumed	1,562	,214	3,998	128	,000	1,11515	,27895	,56319	1,66711
	Equal variances not assumed			3,950	111,148	,000	1,11515	,28231	,55574	1,67457
KK	Equal variances assumed	2,319	,130	4,465	128	,000	3,12727	,70034	1,74152	4,51302
	Equal variances not assumed			4,655	127,823	,000	3,12727	,67179	1,79800	4,45654
PPA	Equal variances assumed	,699	,405	2,903	128	,004	1,56364	,53854	,49805	2,62922
	Equal variances not assumed			2,953	122,817	,004	1,56364	,52959	,51532	2,61195

### Lampiran 5 : Daftar Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta

No.	Nama OPD
1.	Sekretariat Daerah
2.	Sekretariat DPRD
3.	Inspektorat
4.	Dinas Daerah : a) Dinas Pendidikan b) Dinas Kesehatan c) Dinas Pekerjaan Umum d) Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan e) Dinas Sosial f) Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian g) Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Pemberdayaan Masyarakat h) Dinas Pertanian, Ketahanan Pangan dan Perikanan i) Dinas Lingkungan Hidup j) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil k) Dinas Perhubungan l) Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian m) Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah n) Dinas Penanaman Modal dan PTSP o) Dinas Kepemudaan dan Olah Raga p) Dinas Kebudayaan q) Dinas Kearsipan dan Perpustakaan r) Dinas Pariwisata s) Dinas Perdagangan t) Dinas Pemadam Kebakaran u) Satuan Polisi Pamong Praja
5.	Badan : a) Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah b) Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah c) Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah
6.	Kecamatan : a) Kecamatan Banjarsari b) Kecamatan Jebres c) Kecamatan Laweyan d) Kecamatan Pasar Kliwon e) Kecamatan Serengan.

Sumber : <http://jdih.surakarta.go.id>

## Lampiran 6 : Kartu Bimbingan Skripsi

Catatan:

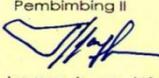
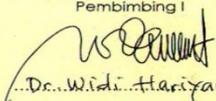
1. Ujian proposal skripsi paling lambat tanggal **20 Januari 2017**
2. Ujian skripsi Periode I paling lambat tanggal **16 Februari 2017**
3. Ujian skripsi Periode II paling lambat tanggal **10 Agustus 2017**
4. Draf proposal/skripsi yang akan diujikan dimohon untuk dikumpulkan ke Tata Usaha Fakultas Ekonomi paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum pelaksanaan.
5. Dimohon untuk memperhatikan ketentuan-ketentuan tersebut diatas. Apabila tidak sesuai dengan ketentuan tersebut tidak akan dilayani.

**KETERANGAN UNTUK MENGIKUTI UJIAN SKRIPSI**

Mahasiswa tersebut diatas telah melakukan konsultasi pembimbingan skripsi dan memenuhi syarat ujian skripsi.

Surakarta, .....

Pembimbing II Pembimbing I

Dian Istiana (N. 11121501011) SE., M.Sc., Ak., CA. Dr. Widi Hartiyanti, SE., M.Si

**UNIVERSITAS SETIA BUDI**  
**FAKULTAS EKONOMI**

**LEMBAR KONSULTASI**  
**PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

  
**UNIVERSITAS SETIA BUDI**

NAMA : Yuni Ferawanti  
 NIM : 11121501011  
 JUDUL SKRIPSI : Perencanaan, Pengembangan, Sistem, Metode, Hubungan, dan Fungsi, Manfaat, Peranan, Fungsi, Keunggulan, Keuntungan, dan Kerugian, dan Kelembagaan, dan Kelembagaan

Skripsi Mulai Th. Akademik : Semester Genap / Gasal \*)

Pembimbing I : Dr. Widi Hartiyanti, SE., M.Si  
 Pembimbing II : Dian Istiana, N. 11121501011 SE., M.Sc., Ak., CA

\*) coret yang tidak perlu

Capaian	Bahasan	Tgl	Paraf	
			P1	P2
Diskusi Kerangka Penelitian	Diskus: Judul	14/2016	NSD	
	Acc model Penelitian Proposal	16/2016	NSD	
	Acc Model Penelitian Skripsi	17/2017	NSD	
BAB I	Revisi Latar Belakang	27/2016	NSD	
	Revisi manfaat penelitian	22/2016	NSD	
	Revisi fenomena Gap	7/2016	NSD	
	Acc Bab I proposal	4/2016	NSD	
	Acc Bab I Skripsi	17/2017	NSD	
BAB II	Diskus: Teori yang digunakan	17/2016	NSD	
	Diskus: Model Penelitian	21/2016	NSD	
	Revisi Perhubungan antar Variabel	25/2016	NSD	
	Acc Bab II Proposal	15/2016	NSD	
	Acc Bab II Skripsi	17/2017	NSD	
BAB III	Revisi indikator Bab 3	22/2016	NSD	
	Revisi metode analisis	13/2016	NSD	
	Revisi Kuisioner	20/2016	NSD	
	Revisi Penulisan Sumber	21/2016	NSD	
BAB IV	Diskus: Hasil Analisis	4/2017	NSD	
	Revisi Indikator Unit Analisis	16/2017	NSD	
	Acc Bab IV	19/2016	NSD	
BAB V	Revisi Kuisioner & data			
	Acc Bab II			
	Revisi Keterbatasan Penelitian	17/2017	NSD	
	Revisi Kesimpulan	17/2017	NSD	
	Acc Bab V Skripsi	17/2017	NSD	
	Perbaiki kesimpulan & saran			
	Acc chapter			
HP, DI, DT, DP, Abstrak, dan Lamp	Penyempurnaan Skripsi	20/2017	NSD	