

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN:
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi kasus pada Bank Perkreditan Rakyat di Bandar Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

DIONYSIUS SEPTIAN PROBO KUNCORO



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung)

Oleh:

Dionysius Septian Probo Kuncoro

Era pasar bebas dunia yang semakin berkembang telah membawa pengaruh yang signifikan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Dalam dunia Perbankan, khususnya Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung, memiliki masalah dalam hal penurunan jumlah nasabah di tengah berkembangnya dunia Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia. Bentuk kongkrit dari masalah ini adalah menurunnya kinerja karyawan yang disinyalir karena kurangnya keterlibatan karyawan dalam hal menentukan anggaran dan juga kurangnya pemberian motivasi kepada karyawan dalam pekerjaannya sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dengan di mediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan sampel dalam penelitian ini diambil 53 orang karyawan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja tidak didukung oleh hasil penelitian. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan didukung oleh hasil penelitian dan motivasi kerja memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan tidak didukung oleh hasil penelitian.

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah mengembangkan model dengan mempertimbangkan variabel yang akan dijadikan sebagai variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan. Dalam penyusunan kuesioner, juga perlu diperhatikan dimensi dari setiap pertanyaan yang akan diberikan. Perlu juga untuk lebih memperhatikan demografi responden sehingga pertanyaan kuesioner tidak salah sasaran dalam pengisiannya.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

ABSTRACT

EFFECT OF PARTICIPATION BUDGET ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES: WORK MOTIVATION AS MEDIATOR VARIABLE (A Case Study of Crediting Bank in Bandarlampung)

By:
Dionysius Septian Probo Kuncoro

The era of free-market world's growing has brought significant influence on the survival of the company. In the banking world, especially Crediting Bank in Bandarlampung, has a problem in decreasing the number of customers in the middle of world development of Crediting Bank in Indonesia. The concrete form of this problem is the declining performance of the employee who was allegedly due to lack of employee involvement in terms of determining the budget and also the lack of motivation to employees at work thus affecting the performance of employees.

The purpose of this study was to determine the effect of budgetary participation in mediation by the work motivation on employee performance in the Crediting Bank in Bandarlampung. The population in this study were all employees of Crediting Bank in Bandarlampung involved in the preparation of the budget and a sample is taken 53 employees.

The results of this study concluded that the hypothesis which said budget participation has significant positive effect on work motivation is not supported by the research results. Meanwhile, work motivation has a positive and significant effect on employee performance is supported by the results of research and work motivation mediates the effect of budget participation on the performance of employees is not supported by the result of research.

The advice given in this research is to develop a model taking into account the variables that will serve as an intervening variable between budgetary participation and performance of employees. In the preparation of the questionnaire, it is also worth noting the dimensions of each question will be given. It is also necessary to pay more attention to the demographics of the respondents so that the questionnaire has not wrong target in filling it.

Keywords: Budget Participation, Employee Performance, Work Motivation

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN:
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi kasus pada Bank Perkreditan Rakyat di Bandar Lampung)**

Oleh
DIONYSIUS SEPTIAN PROBO KUNCORO

(Skripsi)

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi Kasus pada Bank Perkreditan Rakyat
di Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Dionysius Septian Probo Kuncoro**

No. Pokok Mahasiswa : 1111031037

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

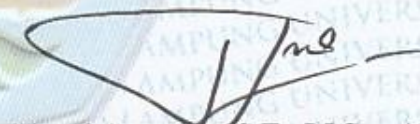


MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing



Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19710802 199512 2 001



Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.
NIP 19830830 200604 2 001

2. Ketua Jurusan Akuntansi



Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19620612 199010 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

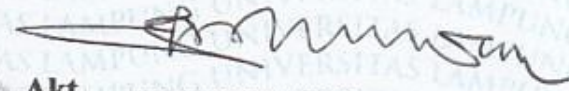
Ketua : **Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.**



Sekretaris : **Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.**



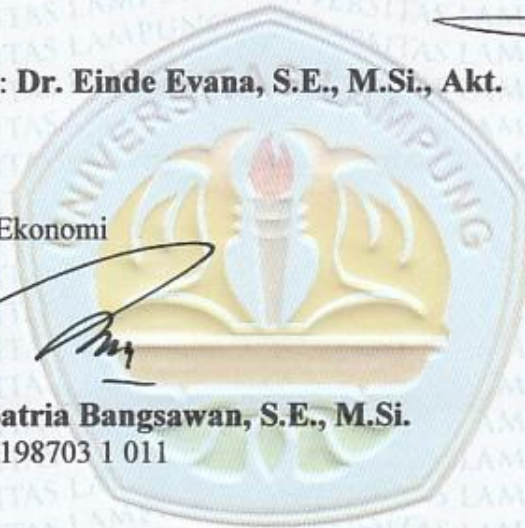
Penguji Utama : **Dr. Einde Evana, S.E., M.Si., Akt.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi



Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **08 September 2016**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dionysius Septian Probo Kuncoro

NPM : 1111031037

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediiasi (Studi kasus pada Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung)” adalah benar hasil karya saya sendiri dan bukan hasil karya orang lain. Semua hasil tulisan yang tertuang dalam skripsi ini telah mengikuti kaidah penulisan karya ilmiah Universitas Lampung.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa hasil penelitian skripsi saya ini adalah hasil penjiplakan atau dibuat orang lain maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 17 Oktober 2016



Dionysius Septian Probo Kuncoro

RIWAYAT HIDUP



Dionysius Septian Probo Kuncoro dilahirkan di Pringsewu, pada tanggal 27 Juli 1992, sebagai anak pertama dari pasangan (+) Albertus Sumarman dan Ibu Theresia Sumarni.

Penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak Fransiskus, Kalirejo pada tahun 1999. Kemudian meluluskan pendidikan Sekolah Dasar di SD Fransiskus, Kalirejo pada tahun 2005. Menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Xaverius Kalirejo pada tahun 2008 dan pada tahun 2011 penulis berhasil meluluskan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Xaverius 1, Palembang, Sumatra Selatan.

Penulis diterima di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi pada tahun 2011. Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif dalam berorganisasi sejak tahun 2013 dan dipercaya sebagai Sekretaris Umum UKM Katolik Unila periode 2013, Ketua Umum UKM Katolik Unila periode 2014. Penulis juga aktif dalam organisasi kemasyarakatan Perhimpunan Mahasiswa Katolik Republik Indonesia (PMKRI) sejak tahun 2012 dan dipercaya sebagai Biro Pendidikan dan Kaderisasi periode 2012/2013, Presidium Hubungan Perguruan Tinggi periode 2013/2015, serta aktif juga dalam Komunitas Mahasiswa Katolik Lampung (KMKL) sejak tahun 2011 dan dipercaya sebagai Bidang Hubungan Kemasyarakatan tahun 2012-2014.

Penulis lulus ujian skripsi pada hari Kamis, tanggal 08 bulan September tahun 2016.

MOTTO

**Sesungguhnya sekiranya kamu mempunyai iman sebesar biji sesawi
saja, ... tak ada yang mustahil bagimu**

-Matius 17:20-

Ad Maiorem Dei Gloriam (AMDG)

-Untuk Kemuliaan Allah yang lebih Besar-

Pro Ecclesia et Patria

-Bagi Gereja dan Tanah Air-

Sanitas, Sanctitas, Scientia, Sosialitas

-Seminari Menengah St. Paulus-

Non Vestimentum Virunt Ornat, vir Vestimentum

-Dionysius Septian Probo Kuncoro-

PERSEMBAHAN

Semua yang telah dicapai adalah kehendak Allah Bapa, Putra, dan Roh Kudus. Dan dengan ucapan penuh syukur, ku persembahkan sebuah karya kecil ini sebagai salah satu tanda bakti, tanggungjawab, dan cintaku kepada **Ibunda Theresia Sumarni, adik-adikku Yohana Fransisca Budi Prastiwi dan Angela Merici Resti Restu Herlina**, keluarga besarku, almamater tercinta, dan perhimpunan tercinta.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik sebagai syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi di Universitas Lampung. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari berbagai kesulitan dan hambatan namun dengan adanya bimbingan, dukungan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat selesai. Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si., Akt. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt. selaku pembimbing utama yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Yenni Agustina, S.E, M.Sc. selaku pembimbing kedua yang telah memberikan pembelajaran, dukungan, dan sarannya dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Einde Evana, S.E., M.Si., Akt. selaku penguji yang telah bersedia untuk meluangkan waktu untuk meberikan kritik, saran, dan masukkannya selama menguji skripsi ini.
7. Ibu Ninuk Dewi K., S.E., M.Sc., Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik selama penulis menjadi mahasiswa

8. Seluruh Bapak/Ibu dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis
9. Seluruh staff Universitas Lampung khususnya Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu penulis.
10. Mamakku tercinta Theresia Sumarni yang tiada hentinya memotivasi dan terus memberikan semangat, kesabaran dan doa.
11. Adik-adikku terkasih Yohana Fransisca Budi Prastiwi dan Angela Merici Resti Restu Herlina yang terus memberi dorongan dan semangat kepada penulis
12. Sahabat, Keluarga, Teman Seperjuanganku di perkuliahan Binal Arief, Pangih Pradila Murdiono, Benny M Siahaan, Kevin Raydondo, S. Nicho Jayakusuma, Fajar Fadilah, Kartono Dermadi yang telah membantu, mendukung, dan memberikan inspirasi dalam segala suka dan duka dalam perjalanan perjuangan perkuliahan dan menyelesaikan skripsi ini. Semoga Keberuntungan dan kesuksesan mengikuti kita.
13. Rekan-rekan PHC PMKRI periode 2013/2015 Rizal Ihutraja Sinurat, Willyam Blasius Siregar, Yuyun Dewi Cendana, Marcella Taweru, Vincentius Barliyanto, Juna Saputra Ginting, Santavia Nia Caroline dan seluruh DPC yang selama satu periode kepengurusan telah berdinamika bersama.
14. Seluruh saudara dalam Perhimpunan Mahasiswa Katolik Republik Indonesia (PMKRI) Cab. B. Lampung St. Ignatius de Loyola yaitu Taim, Rossy, Jestina, Rianto, Ibnu, Soma, Caca, Stefanus Kili-Kili, Igna, Tiar, Krismi, Martin, Alponso, Aji, Brento, Lusita, Emil, Siska, Niko, Rosa dan saudaraku yang lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan pembelajaran dalam mewujudkan nilai-nilai kebaikan bersama bagi Gereja dan Bangsa
15. Rekan-rekan pengurus UKM Katolik Unila periode 2013: Agustinus Sitohang, L. Rosinta H. P. Purba, Yulius Marlican, Florentius Yogi Anggraiwan, Ambrosius Panggo W. P., Dedi Adrian, Wenceslaus Hri K. Emanuela Ayu Pratisa, Agung Devry P., Eilin Nagari H. P., Albertus Banu, Claudius Edit Kurniawan, Yohana Meita M. T. dan pengurus

periode 2014: Albertus Bagus P., Veronika Panjaitan, Katarina Noviana, Albet Dani, Martin Giovani, Givani T., Fifi Liyanti, Vania, Paian, Marya L., Veni Elsa, Roberto P., Yosefina, Lusia Dewanti Maharani

16. Keluarga UKM Katolik Universitas Lampung yang telah memberikan pembelajaran dalam memimpin sebuah organisasi untuk menjadi Garam dan Terang dunia.
17. RD. Wolfram Safari dan RP. Yustinus Eko Yuniarto, SCJ yang selalu membantu dalam doa dan senantiasa memberi semangat
18. Rekan-rekan OMK yang selalu mendukung: Leo Vermata, Thomas Catur, Ivan, Wilda, Regina Caeli
19. Penghuni Forkom OMK Tanjungkarang yang selalu memberikan semangat yang lebih
20. Semua pihak yang hadir dalam kehidupan penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
21. Almamater Universitas Lampung yang turut mendewasakan penulis dalam berfikir, bertutur, dan bertindak serta memberikan pengalaman.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Semoga hasil karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna untuk selanjutnya. Terima kasih.

Bandar Lampung, 17 Oktober 2016
Penulis,

Dionysius Septian Probo Kuncoro
1111031037

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan dan Batasan Masalah	8
1.2.1 Rumusan Masalah	8
1.2.2 Batasan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Manfaat Penelitian	10
1.3.2.1 Manfaat Teoritis	10
1.3.2.2 Manfaat Praktis	10

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu	11
2.1.1 Landasan Teori	11
2.1.1.1 Anggaran	11
2.1.1.1.1 Pengertian Anggaran	11
2.1.1.1.2 Fungsi Anggaran	12

2.1.1.1.3	Partisipasi Anggaran	13
2.1.1.2	Motivasi Kerja	16
2.1.1.2.1	Teori Dua Faktor Herzberg	17
2.1.1.2.2	Teori Kebutuhan McClelland.....	21
2.1.1.3	Kinerja	23
2.1.1.3.1	Pengertian Kinerja	23
2.1.1.3.2	Teori Kinerja	25
2.1.1.3.3	Penilaian Kinerja.....	26
2.1.2	Penelitian Terdahulu.....	31
2.2	Kerangka Teoritis	35
2.3	Hipotesis Penelitian	35
2.3.1	Partisipasi Anggaran dan Motivasi Kerja	35
2.3.2	Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	36
2.3.3	Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Karyawan	37

III. METODE PENELITIAN

3.1.	Populasi dan Sampel	38
3.1.1.	Populasi	38
3.1.2.	Sampel.....	39
3.2.	Jenis Penelitian	40
3.3.	Ruang Lingkup Penelitian	40
3.4.	Jenis dan Sumber Data.....	42
3.5.	Variabel Penelitian.....	42

3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	44
3.7. Pengujian Instrumen Penelitian	45
3.7.1. Uji Validitas	45
3.7.2. Uji Reliabilitas	46
3.7.3. Uji Asumsi Klasik.....	47
3.7.3.1. Uji Normalitas	47
3.7.3.2. Uji Multikolonieritas	48
3.7.3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	48
3.7.4. Analisis Data	49
3.8. Skala Pengukuran	51

IV. PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data.....	52
4.2. Statistik Deskriptif	53
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	54
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	54
4.4.1. Uji Multikolonieritas	56
4.4.2. Uji Heterokedastisitas	56
4.4.3. Uji Normalitas	58
4.5. Pengujian Hipotesis	59
4.5.1. Menguji Koefisien Determinan.....	59
4.5.2. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	61
4.5.3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	62
4.6. Pembahasan.....	63

4.6.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Motivasi Kerja	64
4.6.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	65
4.6.3. Motivasi Kerja sebagai Pemediasi antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Karyawn	66

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	68
5.2 Keterbatasan Penelitian	69
5.3 Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kegiatan Usaha BPR Konvensional di Provinsi Lampung	6
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	44
Tabel 3.2 Skala Likert.....	51
Tabel 4.1 Hasil Analisis Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	52
Tabel 4.2 Demografi Responden	53
Tabel 4.3 Hasil Pengujian Statistik Dekskriptif	54
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas	55
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	55
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolonieritas	56
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas	59
Tabel 4.8 Koefisien Determinasi (persamaan 1).....	60
Tabel 4.9 Koefisien Determinasi (persamaan 2)	60
Tabel 4.10 Hasil Uji Signifikansi Simultan	61
Tabel 4.11 Hasil Uji Parameter Individual (p1).....	62
Tabel 4.12 Hasil Uji Parameter Individual (p2).....	62
Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	35
Gambar 3.3.1 Struktur Organisasi BPR.....	40
Gambar 4.1 Hasil Uji Heterokedatisitas	57
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas	58

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER

LAMPIRAN 2 TABULASI JAWABAN RESPONDEN DAN DISTRIBUSI

JAWABAN RESPONDEN

LAMPIRAN 3 HASIL UJI KUALITAS DATA

LAMPIRAN 4 HASIL UJI STATISTIK DESKRIPTIF, DAN HASIL UJI

HIPOTESIS

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Era pasar bebas dunia yang semakin berkembang telah membawa pengaruh yang signifikan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Hal tersebut tercermin dalam semakin ketatnya persaingan dunia usaha, baik di pasar global maupun di pasar domestik. Untuk itu, perusahaan harus dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan, minimal untuk mempertahankan operasi perusahaan.

Salah satu titik perhatian dalam penciptaan keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan. Karyawan perusahaan merupakan motor operasi perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi pula. Untuk itu, merupakan suatu keharusan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki karyawan yang produktif dan inovatif. Hal ini tentu saja diperoleh melalui proses rekrutmen yang ketat.

Namun, tidak ada jaminan bahwa mereka yang berhasil melewati proses rekrutmen akan memperlihatkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu melakukan pengukuran kinerja secara periodik. Tujuan dari pengukuran ini tidak hanya untuk menilai kinerja karyawan, tetapi juga menemukan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja, dan pada akhirnya menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh positif, dalam hal ini meningkatkan kinerja karyawan adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran berarti memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Kinerja para karyawan akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja (Safitri, 2006).

Setiap perusahaan membutuhkan sebuah anggaran yang dapat digunakan sebagai alat untuk perencanaan dan evaluasi. Proses penyusunan sebuah anggaran menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat sesuai dengan sasaran dan tujuan. Untuk menyusun sebuah anggaran, informasi-informasi yang akurat sangat dibutuhkan. Informasi-informasi yang akurat itu diketahui oleh manajer. Namun demikian, bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara anggaran partisipatif dengan peningkatan kinerja manajerial (Sutapa dan Soni, 2010).

Indriantoro (1993) dalam Sardjito (2007), menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Sementara hasil penelitian dari Supomo dan Indrianto (1998), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara keduanya.

Govindarajan (1986) dalam Nor (2007), mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian dapat dilakukan dengan pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam penumbuhan gairah seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Ketika seorang karyawan mempunyai gairah untuk melakukan pekerjaannya, maka dia akan melakukan pekerjaan itu secara maksimal sesuai dengan kapasitas yang dia miliki. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan hasil kerja seorang karyawan diperlukan motivasi yang tepat. Jika hal ini tidak dilakukan, dari sisi manajerial akan dirugikan dengan kurang maksimalnya kinerja seorang karyawan.

Dalam proses pembelajaran tentu ada kegagalan dan keberhasilannya.

Kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas tidak sepenuhnya berasal dari diri karyawan tersebut tetapi bisa juga dari manajemen suatu perusahaan yang tidak berhasil dalam memberikan motivasi yang mampu membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja. Keberhasilan kerja karyawan tidak lepas

dari motivasi karyawan yang bersangkutan. Oleh karena itu pada dasarnya motivasi kerja merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya.

Robbins dan Judge (2007), mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Samsudin (2005), memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Mangkunegara (2005), menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua hal, yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri karyawan (intrinsik) dan motivasi yang timbul karena adanya dorongan dari luar diri karyawan (ekstrinsik), dimana dua hal ini merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha demi tercapainya

tujuan karyawan. Hal ini berkaitan dengan kemauan dan faktor situasional dari perusahaan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, partisipasi anggaran mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal-hal yang telah dipaparkan diatas merupakan fenomena yang sering terjadi di dalam suatu perusahaan. Fenomena serupa juga muncul di dalam Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung.

Karyawan yang bekerja di Bank tersebut, juga membutuhkan motivasi untuk mencapai prestasi. Reward dari perusahaan sering diberikan bagi karyawan yang berprestasi. Ini merupakan salah satu kejadian pemberian motivasi ekstern yang mampu membangkitkan motivasi intern karyawan dalam mencapai prestasi kerja.

Bank Perkreditan Rakyat berbeda dengan bank umum lainnya karena Bank Perkreditan Rakyat berorientasi pada usaha masyarakat di daerah.

Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat sangat dirasakan oleh pemerintah Indonesia, khususnya dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Hal ini dikarenakan Bank Perkreditan Rakyat berorientasi pada kemajuan Usaha Kecil Menengah (UKM) melalui kredit atau pinjaman yang diberikan.

Saat ini di beberapa daerah, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sedang menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pembukaan cabang-cabang baru dari Bank Perkreditan Rakyat.

Perkembangan BPR yang pesat di beberapa daerah ternyata tidak diikuti oleh

Provinsi Lampung. Di Provinsi Lampung, perkembangan BPR relatif lambat. Pada bulan Oktober tahun 2015, jumlah BPR yang ada di Lampung ada 26 Bank yang tersebar ke beberapa Kabupaten/Kota. Pada tahun sebelumnya, BPR yang ada di Lampung berjumlah 25 BPR. Ini menunjukkan bahwa dalam satu tahun BPR yang ada hanya bertambah satu (1) Bank.

Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat di Lampung saat ini dapat dilihat dari total aset Bank Perkreditan Rakyat yang semakin meningkat dari bulan ke bulan. Berikut adalah data perkembangan kegiatan usaha Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Lampung:

Tabel 1.1
Kegiatan Usaha BPR Konvensional di Provinsi Lampung
Periode : Mei 2015 - Oktober 2015

Bulan	Kredit yang diberikan	Total Aset	Jumlah Nasabah
Mei	6.920.065.043	7.994.353.892	300.795
Juni	6.944.606.328	8.284.890.264	301.355
Juli	6.985.597.547	8.338.810.155	297.651
Agustus	7.007.324.332	8.344.653.360	296.573
September	7.049.459.488	8.369.794.354	296.366
Oktober	7.076.867.323	8.525.169.260	295.387

Sumber: Bank Indonesia (www.bi.go.id)

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan total aset Bank Perkreditan Rakyat terus meningkat, namun berbanding terbalik dengan jumlah nasabah Bank Perkreditan rakyat yang sedang mengalami penurunan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa sedang terjadi masalah di dalam tubuh BPR yang ada di Lampung terkait kinerja karyawan masing-masing.

Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat dewasa ini akan membuat tingkat persaingan antar bank maupun persaingan dengan lembaga keuangan lainnya menjadi semakin tinggi. Menurunnya jumlah nasabah dapat mengindikasikan bahwa BPR mulai kesulitan dalam menjaring dan mempertahankan nasabah. Lingkungan usaha yang semakin kompetitif menuntut masing-masing bank untuk dapat mengelola usahanya secara efektif dan efisien sehingga dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, bank membutuhkan suatu alat perencanaan dan pengendalian yang baik sehingga kegiatan operasional bank dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Perencanaan mengidentifikasi tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan, sedangkan pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan yang telah dianggarkan.

Alat yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengendalian tersebut adalah anggaran. Anggaran dalam suatu bank bermanfaat untuk mengelola seluruh dana yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan (Muljono, 1996). Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek (Ane, 2007).

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, yaitu dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah, sehingga proses penyusunan anggaran tidak terlepas dari perilaku manusia. Anggaran

mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya, oleh karena itu anggaran menjadi titik awal dalam menilai kinerja (Anthony & Govindarajan, 2004). Untuk menghasilkan anggaran yang efektif, manajer harus mempunyai kemampuan untuk memprediksi masa depan. Di dalam BPR, ada beberapa unsur yang terlibat dalam penyusunan anggaran, diantaranya adalah bagian marketing, pendanaan dan dewan direksi Bank yang dalam hal ini memiliki peranan terkait distribusi anggaran agar anggaran dapat diterima oleh manajer bawah.

Penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja karyawan sudah cukup banyak dilakukan. Namun, hasil dari penelitian ini ada yang berpengaruh signifikan dan ada yang tidak signifikan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan objek penelitian yang berbeda.

Dalam hal ini, penulis akan mengambil objek Bank Perkreditan Rakyat yang ada di Bandarlampung, sehingga judul dalam penelitian ini adalah "**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Kasus pada Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung)**".

1.2.Rumusan dan Batasan Masalah

1.2.1. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap motivasi kerja?

- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan?

1.2.2. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penulisan makalah ini bertujuan untuk memperoleh jawaban atas masalah penelitian dengan menghindari penyimpangan atau terlalu luasnya pembahasan kepada masalah yang lain. Objek yang diteliti dalam penelitian ini meliputi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi Adapun responden/karyawan yang akan diteliti adalah yang bekerja di Bank Perkreditan Rakyat yang ada di Bandarlampung.

1.3. Tujuan dan manfaat penelitian

1.3.1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan adalah:

- 1) Untuk membuktikan secara empiris apakah terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja
- 2) Untuk membuktikan secara empiris apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- 3) Untuk membuktikan secara empiris apakah motivasi kerja dapat memediasi partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan

1.3.2. Manfaat penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1.3.2.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberi kontribusi dalam perkembangan ilmu akuntansi dalam hal Sistem Pengendalian Manajemen, tentang bagaimana peran motivasi kerja memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan, yang dalam hal ini diteliti pada Bank Perkreditan Rakyat yang ada di Bandarlampung.

1.3.2.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan diharapkan dapat memberikan evaluasi dan masukkan dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial di Bang Perkreditan Rakyat yang ada di Bandarlampung sehingga mampu bersaing dan mampu mengembangkan usaha-usahanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

Di bagian ini dijelaskan landasan teori yang merupakan landasan dari perumusan hipotesis, definisi mengenai anggaran, penyusunan anggaran, fungsi anggaran, dan definisi masing-masing variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Selain itu juga dijelaskan penelitian terdahulu yang merupakan diskusi mengenai penelitian terkait partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1. Anggaran

2.1.1.1.1. Pengertian Anggaran

Mardiasmo (2004), mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Hansen dan Mowen (2004) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun non moneter yang digunakan untuk menterjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional. Anthony dan Govindarajan (2005), mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya

mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi.

Dari beberapa definisi terkait anggaran di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan kinerja dan keuangan dalam jangka pendek, dalam satuan moneter maupun bentuk lain, dan merupakan alat pengendalian dan penilaian manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1.2. Fungsi Anggaran

Mardiasmo (2004), mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Anthony dan Govindarajan (2005), mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan, sedangkan pengendalian berfungsi untuk menjamin agar seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi

Mardiasmo (2004), mengemukakan beberapa fungsi anggaran sektor publik, antara lain :

1. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut

2. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik.
3. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian organisasi.
4. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengenalan dan penilaian kinerja. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.
5. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.1.3. Partisipasi Anggaran

Brownell (1982), menyebutkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan

kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka.

Partisipasi anggaran ini memungkinkan para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Partisipasi anggaran memiliki beberapa manfaat. Menurut Siegel dan Marconi (1989), manfaat partisipasi anggaran yaitu :

1. Memacu peningkatan moral dan inisiatif untuk mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen.
2. Meningkatkan *group cohesiveness* yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam pencapaian tujuan.
3. Terbentuknya *group internalization* yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi.
4. Menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Manajer menjadi tanggap pada masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen.

Menurut Eker (2007), terdapat dua keuntungan utama dari partisipasi bawahan dalam partisipasi anggaran dilihat dari prespektif psikologikal dan kognitif, yaitu :

1. Karena dilibatkan dengan tujuan anggaran, partisipasi berhubungan dengan kinerja, yang mana menambah motivasi dan komitmen pada anggaran.
2. Partisipasi anggaran dapat menghasilkan kualitas keputusan yang tinggi. Hal ini karena adanya perbaikan informasi antara atasan dan bawahan.

Anthony dan Govindarajan (2005), menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki dua keunggulan, yaitu :

1. Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
2. Partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Dari beberapa manfaat di atas, dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran ini memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Dari itu, akan timbul komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan, yang akhirnya mampu menaikkan kinerja.

Dalam kaitannya dengan hal itu, penelitian ini akan dilakukan di Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung. Bentuk partisipasi anggaran di Bank Perkreditan Rakyat adalah, setiap karyawan yang ada diberi kebebasan untuk menganggarkan hal-hal yang berkaitan dengan bidang pekerjaan masing-masing. Pengajuan anggaran ini nantinya harus mendapat persetujuan dari direktur utama dalam pelaksanaannya.

2.1.1.2 Motivasi Kerja

Manusia sebagai salah satu komponen dasar didalam organisasi publik harus memiliki motivasi yang tersimpan didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih apa yang dicita-citakan. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut.

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu teori motivasi dengan pendekatan isi/kepuasan (*content theory*), teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*)

2.1.1.2.1 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg dalam Robbins (2007), dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan *motivator* intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi upah, kondisi kerja, keamanan kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor *hygiene*. Faktor Intrinsik meliputi Pencapaian prestasi, Pengakuan, Tanggung Jawab, Kemajuan, Pekerjaan itu sendiri, Kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak

puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Menurut hasil penelitian Herzberg (Hasibuan, 1990), ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat ringan dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg (Hasibuan, 1990), menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. *Maintenance Factors*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang

berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

b. *Motivation Factors*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1994), sebagai berikut :

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
- b. Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Untuk memahami motivasi karyawan digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Pertama, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.

Kedua, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999), memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor (Cushway and Lodge, 1995). Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *disatisfier* atau *ekstrinsic motivation*.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (Sondang, 2002).

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999), adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

2.1.1.2.2 Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya (Robbins, 2007). Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil
2. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran organisasi. Motivasi kerja yang muncul dapat berasal dari dalam diri sendiri (intrinsik) dan dapat berasal dari faktor luar diri sendiri (ekstrinsik).

Teori Kontijensi

Teori kontijensi menjelaskan bahwa desain dan sistem pengendalian bergantung pada konteks organisasi dimana pengendalian tersebut dilakukan. Menurut Outley dalam Yunita (2009), akuntansi manajemen merupakan usaha untuk mengidentifikasi sistem pengendalian berbasis akuntansi yang paling sesuai untuk semua kondisi. Pendekatan kontijensi digunakan untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini memberikan

suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan mungkin berbeda pada setiap kondisi (I Ketut Suryanawa, 2007). Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel intervening. Dalam penelitian ini, variabel intervening yang digunakan yaitu motivasi kerja yang dianggap mampu menjadi mediasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan.

2.1.1.3 Kinerja

2.1.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Robbins (2001) mendefinisikan, kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan.

1. Motivasi

Adalah daya dorong yang dimiliki, baik bersumber dari intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya rela untuk bekerja dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki demi tujuan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Kemampuan

Ada dua jenis kemampuan yang dikategorikan yaitu kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugas mengandalkan kekuatan. Kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang dalam pelaksanaan tugas lebih banyak mengerjakan kemampuan berfikir untuk pemecahan suatu masalah.

3. Kesempatan

Berkaitan dengan penetapan individu dalam pekerjaannya sesuai atau tidak sesuai. Ukuran sesuai atau tidak sesuai tersebut didasari kompetensi yang dimiliki masing-masing individu. Jika merasa berkompoten dibidangnya, maka seseorang karyawan akan merasa dirinya tampil dan berperan dalam organisasi sehingga pengaruh pada kinerja yang dihasilkan baik.

Selain pendapat dari Robbins, ada beberapa pendapat lain berkaitan dengan pengertian kinerja, diantaranya:

- a. Menurut Moh. As'ad (1999) dalam Indriyani dan Haryanto (2009), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.
- b. Menurut Simamora (1995) dalam Tobing (2009), mengemukakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.
- c. Menurut Mahsum (2006), berpendapat bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

- d. Menurut Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok, sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3.2 Teori kinerja

Karyawan harus selalu dievaluasi dalam jangka waktu tertentu, karena penilaian atas kinerja seorang karyawan akan memacu semangat kerja karyawan secara berkelanjutan sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan umumnya untuk menentukan karyawan yang berprestasi dan menonjol dalam bidangnya, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah promosi lebih lanjut pada setiap karyawan, sesuai dengan kinerja yang dicapai karyawan tersebut.

Robbins (2007) dalam Tobing (2009), mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi:

1. *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumberdaya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.
2. *Motivation* adalah keinginan dan keunggulan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
3. *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Ketiga fungsi ini saling berhubungan dan akan membentuk kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.1.3.3 Penilaian kinerja

Mengevaluasi kinerja yang dicapai setiap karyawan dibutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses penilaian secara sistematis terhadap kinerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan dan dibebankan kepada mereka. Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk menilai hasil kerja karyawan secara berkala sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Menurut Dessler (2010: 325), alasan mengapa penilaian kinerja dilakukan adalah:

1. Meninjau kembali apakah ada hasil lebih yang dicapai sehingga mengetahui seberapa jauh manfaat yang didapat perusahaan.

2. Memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
3. Penilaian menjadi perantara untuk tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Pemilihan metode pendekatan dalam penilaian kinerja karyawan ditentukan oleh tujuan dari penilai kinerja itu sendiri. Perbedaan tujuan penilaian kinerja karyawan yang berbeda akan membuat pendekatan yang digunakan dalam penilai kinerja juga akan berbeda.

Adapun pendekatan yang biasa dilakukan:

1. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan ini berfokus pada kinerja setiap karyawan berdasarkan efektifitas kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai deskripsi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Pengukuran terhadap efektifitas kegiatan-kegiatan setiap karyawan dilakukan dengan metode:

- a. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)* yang menilai apakah perilaku-perilaku penting yang menentukan efektif atau tidak efektifnya kinerja seseorang karyawan telah dilakukan dengan baik.

b. *Behavioral Observation Scale (BOS)* yang penggunaannya ditandai dengan skala penilaian berdasarkan frekuensi.

2. Pendekatan atribut (*attribute approach*)

Pendekatan ini bertitik tolak pada karakteristik dan sifat-sifat yang dimiliki oleh individu. Sifat-sifat pribadi yang relevan dengan tugas-tugas yang dijalankan akan mendorong kinerja individu menjadi lebih baik. Pendekatan atribut memiliki dua metode, yaitu:

a. *Graphic Rating Scale (GRS)*, memberi rating dengan angka 1 sampai 5. Penilaian GRS lebih berfokus pada dimensi penilaian individu.

b. *Mixed Standard Scales (MSS)* yang mengukur metode dengan memberikan skala tanda (+) bagi kinerja karyawan yang dinilai lebih baik, tanda (0) adalah penilaian bagi kinerja yang sama dan tanda (-) bagi penilaian yang lebih rendah dari pernyataan yang tertera dalam format penilaian.

3. Pendekatan hasil (*result approach*)

Sistem ini dikenal dengan metode *Management by Objective (MBO)*. Pendekatan ini meletakkan tujuan strategik sebagai arah yang dituju oleh semua proses bisnis organisasi.

4. Pendekatan komparatif (*comparative approach*)

Pendekatan ini menggunakan teknik penilaian dengan membandingkan kinerja individu dengan individu lain untuk kegiatan yang sama. Kemudian disusun dalam bentuk ranking

sehingga terlihat urutan kinerja dengan ranking paling tinggi sampai ranking paling rendah.

5. Pendekatan berorientasi masa depan (*future-oriented approach*)

Sistem penilaian dilakukan oleh pimpinan dengan mendiskusikan semua hal yang berkaitan dengan kekuatan, kemampuan karyawan dan mengambil manfaat dari kekuatan itu yang berujung pada pertukaran secara timbal balik antara apa yang diharapkan pimpinan dengan apa yang diharapkan karyawan.

6. Pendekatan penilaian kinerja pertimbangan

Pendekatan ini melakukan penilaian terhadap kinerja dengan mempertimbangkan tiga faktor, yaitu:

- a. Strategi.
- b. Struktur.
- c. Kultur organisasi.

Kemudian penilaian kinerja pada penelitian ini melalui pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku menggunakan dimensi dari Gomes (1995) dalam jurnal manajemen M. Hanif Al Rizal dan Intan Ratnawati (2012), yang meliputi:

1. Kualitas dari pekerjaan (*quality of work*), yaitu mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
2. Kuantitas dari pekerjaan (*quantity of work*), yaitu mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.

3. Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), yaitu pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
4. Kooperatif (*cooperation*), yaitu kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
5. Inisiatif (*initiative*), yaitu merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai pekerjaan.
6. Kreatif (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang ditimbulkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang ada.
7. Keteguhan (*dependability*), yaitu merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
8. Kualitas personal (*personal qualities*), yaitu meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Pendekatan-pendekatan ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dapat meningkatkan penghargaan individu, mendorong kerjasama tim, dapat menjadikan karyawan bekerja lebih baik dan terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Telah banyak penelitian yang berhubungan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Seperti penelitian yang dilakukan Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dalam Ahmad dan Fatima (2008) yang menguji hubungan partisipasi anggaran dan kinerja menggunakan variabel *perception of innovation* dan *attention to detail*. Penelitian tersebut dilakukan menggunakan metode survei kusioner dengan melibatkan 114 manajer dari 37 perusahaan di sektor manufaktur makanan Australia. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif secara langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja. Mereka juga menemukan bahwa para manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Supriyono (2004) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan mengirimkan 3070 kuesioner survei kepada 307 direktur utama perusahaan go public yang terdaftar pada Capital Market Directory tahun 2001. Kuesioner yang kembali dan diisi lengkap sebanyak 341 kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hubungan ini meliputi hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu melalui variable komitmen organisasi dan kecukupan anggaran. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer namun kecukupan anggaran tidak dapat dibuktikan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.

Melek Eker (2007) melakukan penelitian terhadap 500 perusahaan di Turki dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis korelasi untuk semua variabel, analisis regresi berganda, dan *T-test*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif dan signifikan dari partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) yang menguji hubungan partisipasi anggaran dan kinerja menggunakan variabel persepsi inovasi dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut dilakukan kepada 111 pengelola anggaran di

Kementerian Pertahanan Malaysia dengan tingkat respon sebesar 74%. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif secara langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja. Mereka juga menemukan bahwa para manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Nurchayani (2010), melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui variable *intervening* yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Responden yang terlibat adalah para pejabat struktural Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Magelang. Dari total jumlah 160 kuesioner yang disampaikan, sebanyak 124 kuesioner diterima kembali dan hanya 58 kuesioner yang diisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Penelitian-penelitian tersebut secara ringkas disajikan dalam Tabel 2 berikut ini.

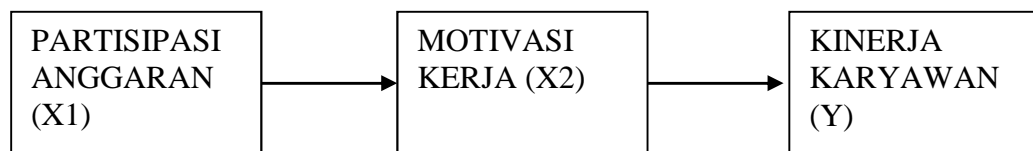
Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Subramaniam dan Ashkanasy (2001)	Partisipasi anggaran, <i>perception of innovation, attention to detail, dan kinerja manajerial</i>	Terdapat hubungan positif secara langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja
2	Supriyono (2004)	Kecukupan anggaran,, Komitmen organisasi, Partisipasi penganggaran	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Kecukupan anggaran tidak terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.
3	Melek Eker (2007)	Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif dan signifikan dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
4	Ahmad dan Fatima (2008)	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial	Terdapat hubungan langsung antara partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial melalui variabel mediasi komitmen organisasi tetapi tidak persepsi inovasi.

5	Kunwawiah Nurcahyani (2010)	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. - Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening komitmen organisasi dan persepsi inovasi.
---	-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2. Kerangka Teoritis

Gambar 2.1



2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka berpikir, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

2.3.1. Partisipasi Anggaran dan Motivasi Kerja

Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang membawa efek di masa mendatang. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan (Eker, 2007). Manajer bawah memiliki informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran. Sebuah anggaran yang baik adalah anggaran yang dapat memenuhi semua

kebutuhan dalam organisasi. Manajer bawah mengetahui kondisi yang sebenarnya terjadi di dalam organisasi.

Keterlibatan, koordinasi, dan kerjasama antara manajer atas dan manajer bawah sangat diperlukan untuk dapat mencapai anggaran yang baik sehingga anggaran tersebut bisa digunakan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasi. Keterlibatan manajer bawah menimbulkan munculnya motivasi kerja yang lebih pada diri karyawan karena merasa bahwa aspirasinya diperhatikan oleh manajer atas.

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

2.3.2. Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga menyatakan motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.3.3. Motivasi Kerja sebagai variabel pemediasi antara Partisipasi

Anggaran dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007:30) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003:28) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga motivasi merupakan faktor yang mampu meng-*intervening* partisipasi anggaran dan kinerja Karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dengan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

H3: Motivasi Kerja merupakan variabel mediasi antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok keseluruhan orang, atau sesuatu yang ingin diselidiki oleh peneliti (Sularso, 2003/ 2004). Mantra dan Kastro, dalam Singarimbun dan Effendi (1995:152) mendefinisikan populasi sebagai suatu jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya dapat diduga. Nawawi (1995:144) menyatakan bahwa populasi yang secara kuantitatif jumlahnya cukup besar sering tidak mungkin dijangkau seluruhnya, tidak saja karena biayanya akan sangat besar dan waktu yang lama tetapi juga hasilnya belum tentu obyektif. Keadaan seperti ini mengharuskan dari sejumlah populasi ditetapkan sejumlah sampel yang menjadi sumber data sesungguhnya.

3.1.1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah para karyawan Bank Perkreditan Rakyat yang ada di Bandar Lampung. Pengambilan populasi dan sampel untuk Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung yang peneliti ambil adalah sebagai berikut:

1. BPR Adji Caka

2. BPR Bank Pasar
3. BPR Bina Sejahtera
4. BPR Citra Dana Mandiri
5. BPR Artha Kedaton Makmur

Menurut Indriantoro dan Supomo (2012), salah satu alasan pengambilan sampel yang terbatas adalah karena jika jumlah elemen populasi relatif banyak, peneliti tidak mungkin mengumpulkan seluruh populasi, karena akan memerlukan waktu dan biaya yang relatif tidak sedikit.

Alasan pemilihan beberapa sampel diatas sebagai sampel penelitian ini adalah untuk mewakili sampel Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung yang dirasa oleh peneliti sudah cukup representatif untuk mewakili sampel penelitian untuk wilayah Bandarlampung.

3.1.2. Sampel

Menurut Sugiono (2009:116) sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan accidental sampling yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai

sampel, bila dipandang orang yang ditemui cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2007).

Cara pengambilan sampel dilakukan dengan non probability sampling. Metode ini berupa purposive sampling. Syarat purposive sampling dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sering terlibat dalam penyusunan anggaran
2. Telah bekerja minimal selama 6 bulan
3. Pendidikan terakhir minimal SMU/ Sederajat

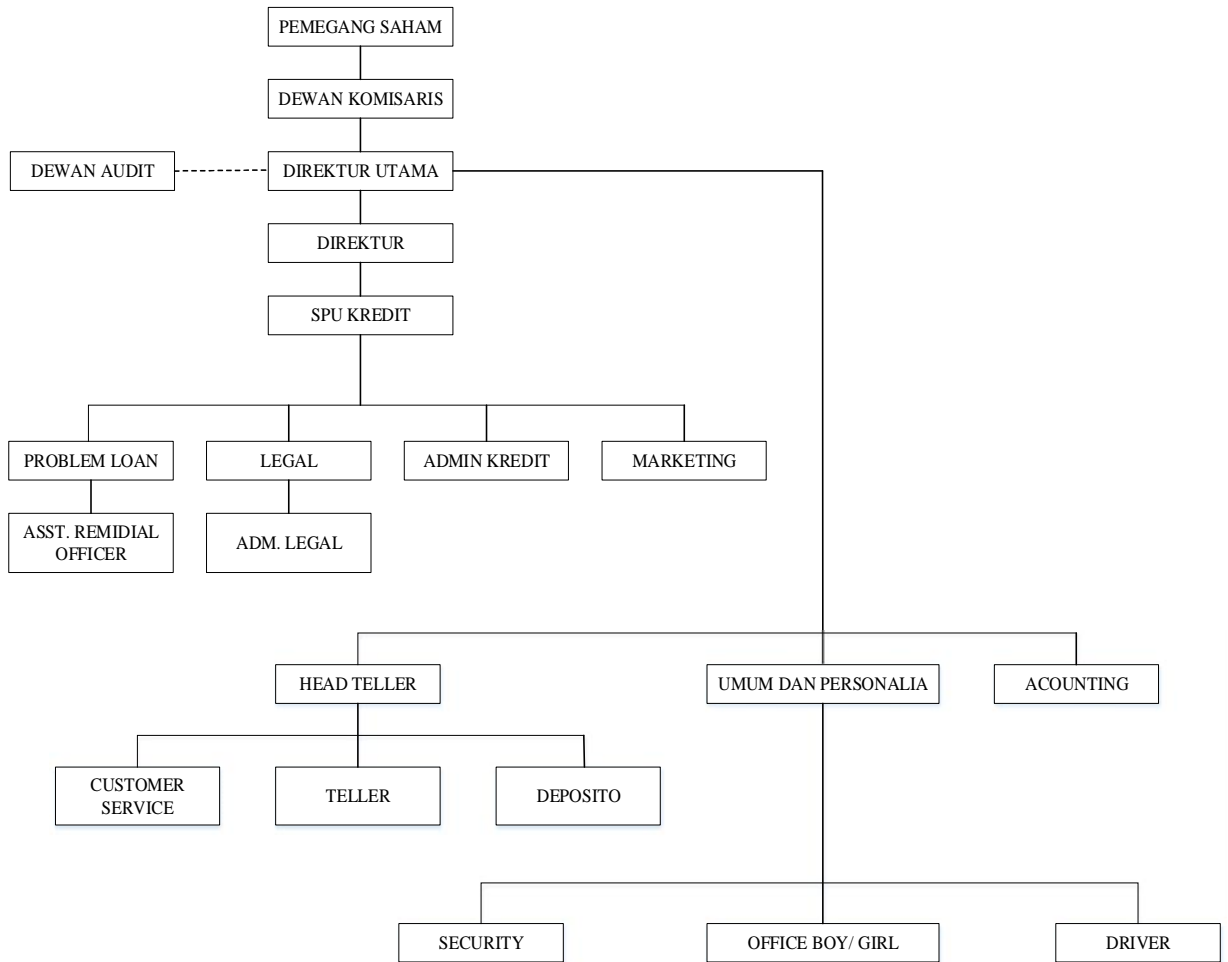
3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian yang bersifat studi empiris. Dalam penelitian ini diperlukan data-data untuk melengkapi penelitian dimana data-data tersebut berguna untuk menilai kinerja karyawan dengan menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhinya.

3.3. Ruang Lingkup Penelitian

Struktur Organisasi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) mengacu pada SK Direksi bank Indonesia No.26/KEP/DIR tanggal 29 Mei 1999 tentang Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Prinsip Konvensional maupun syariah.

Gambar 3.3.1 Struktur Organisasi BPR



Proses anggaran yang terjadi di BPR tidak seperti yang ada di pemerintah daerah. Anggaran di BPR dapat dilakukan oleh setiap karyawan, hal ini disebabkan pada BPR tidak disusun anggaran tahunan. Setiap bulan, karyawan dapat menganggarkan kebutuhan sesuai dengan bidang pekerjaannya kepada perusahaan. Proses yang terjadi adalah setiap kepala bagian (*Head Teller*, marketing, akunting, admin kredit, legal, *problem loan*) dapat mendapatkan formulir pengajuan anggaran dari bagian umum dan personalia. Setiap kepala bagian bisa mengisi formulir tersebut berdasarkan

kebutuhan karyawan pada bagian masing-masing sesuai dengan permintaan karyawan. Setelah form pengajuan anggaran tersebut diisi, dikembalikan lagi ke bagian umum dan personalia yang selanjutnya akan diberikan kepada direktur utama untuk mendapatkan persetujuan anggaran yang dibutuhkan oleh setiap bidang pekerjaan. Ketika direktur utama menyetujui pengajuan anggaran terkait kebutuhan pekerjaan masing-masing, maka karyawan dapat langsung mendapatkan, namun jika direktur utama tidak menyetujui, maka pengajuan anggaran tersebut tidak dapat dicairkan.

3.4. Jenis Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Penelitian dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan karena data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian dapat dieliminir atau setidaknya dikurangi (Indriantoro dan Supomo, 2012).

3.5. Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2003), variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik secara positif maupun negatif.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran. Partisipasi anggaran adalah proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982).

Variabel Terikat/Dependen menurut Sekaran (2003) adalah variabel yang dipengaruhi variabel lain dan menjadi perhatian utama peneliti. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010)

Variabel *Pemediasi* atau variabel antara merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran, 2003). Variabel antara dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja. Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya (Ghozali, 2005).

3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Nazir, 2005).

Secara umum, terdapat empat jenis ukuran, yaitu nominal, ordinal, interval dan rasio. Pada penelitian ini, variabel sebagai konsep yang mempunyai nilai dengan jenis pengukuran yang dipakai adalah jenis ukuran interval. Berikut definisi operasional dan pengukuran variabel disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 3.1: Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	Variabel bebas, yaitu Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi anggaran adalah keterlibatan antara manajer atas dengan bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan mereka	<ul style="list-style-type: none"> • Keikutsertaan penyusunan anggaran • Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran • Kebutuhan memberikan pendapat (Soobaroyen, 2005) 	<p>Likert atau interval:</p> <p>Skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang mengukur suatu objek (Oei, 2010)</p>
2	Variabel terikat, yaitu Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Pekerjaan • Kuantitas pekerjaan • Pengetahuan pekerjaan • Kemampuan 	<p>Likert atau interval:</p> <p>Skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden</p>

		melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010)	bekerjasama <ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif • Kreativitas • Keteguhan • Kualitas personal (Gomes, 2003) 	terhadap serangkaian pertanyaan yang mengukur suatu objek (Oei, 2010)
3	Variabel Pemediasi, yaitu Motivasi Kerja (X2)	Dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya (Ghozali, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan itu sendiri • Prestasi yang diraih • Peluang untuk maju • Pengakuan orang lain • Tanggungjawab (Herzberg, 1972) 	Likert atau interval: Skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang mengukur suatu objek (Oei, 2010)

3.7. Pengujian Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di perusahaan yang berada di Bandarlampung.

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar obyektif atau validitas selain itu perlu diuji tingkat konsistennya atau reliabilitas.

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing pertanyaan akan dapat menjawab sesuai yang dimaksud (Sekaran, 2000). Uji validitas dilakukan dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan diklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah

ditentukan (*construct validity*). Uji Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Pearson Correlaton* pada program SPSS. *Construct Validity* ditunjukkan oleh koefisien korelasi antar skor yang diperoleh setiap pertanyaan dengan skor keseluruhan (Singarimbun dan Effendi dalam Dewi,2006). Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid bila r_{xy} (koefisien korelasi) > r_{tabel} tabel (*critical value*) dan sebaliknya

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *Cronbach alpha* pada output *Reliability Statistics*. Untuk melakukan uji reliabilitas, diuji dengan metode *one shot* atau pengukuran sekali saja, yaitu dengan uji statistik *Cronbach alpha*, jika *cronbach alpha* . 0,6 dan uji selanjutnya dapat dilanjutkan karena angket dinyatakan reliable. Sedangkan perhitungan penilaian kuesioner kepuasan pelanggan menggunakan skala Likert.

Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu (Umar, 1989):

a. Kepuasan sistem Informasi

Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

- b. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan

Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan.

3.7.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji bahwa analisis regresi bebas dari asumsi klasik seperti normalitas, multikolonieritas, dan heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

3.7.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan dua cara yaitu analisis grafik dan uji statistik non-parametrik. Dalam analisis grafik apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, begitu pula sebaliknya. Selanjutnya dilakukan uji statistik non-parametrik untuk melengkapi hasil analisis grafik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*. Apabila hasilnya menunjukkan nilai

probabilitas signifikan diatas 0,05, maka variabel terdistribusi normal (Ghozali, 2009).

3.7.3.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolonieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan multikolonieritas yaitu nilai *tolerance* 0,10 atau nilai VIF 10 (Ghozali, 2009).

3.7.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain di dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Homoskedastisitas yaitu apabila *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap. Jika berbeda, disebut heteroskedastisitas.

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, dapat melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu

yang teratur, maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas.

Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

3.7.4. Analisis Data

Pengujian Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur). Analisis *path* (analisis jalur) merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kuantitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghozali, 2009). Oleh karena variabel independen diasumsikan mempengaruhi variabel mediasi maka kedua variabel ini harus berkorelasi. Menurut Judd dan Kenny (1981) dalam Baron dan Kenny (1986), model regresi dengan variabel pemediasi adalah sebagai berikut:

1. Meregresi variabel pemediasi terhadap variabel independen
2. Meregresi variabel dependen terhadap variabel independen
3. Meregresi variabel dependen terhadap variabel independen dan variabel pemediasi

Sebelum melakukan analisis *path* ini, dilakukan regresi terhadap dua persamaan berikut:

$$Y_{MK} = b_{MK} + b_{PA}X_{PA} + e_1 \dots \dots \dots \text{persamaan 1}$$

$$Y_{KK} = b_{MK} + b_{PA}X_{PA} + b_{MK}X_{MK} + e_2 \dots \dots \dots \text{persamaan 2}$$

Y_{MK} = Motivasi Kerja

Y_{KK} = Kinerja Karyawan

b_{MK} = *Intercept* Motivasi Kerja

X_{PA} = Partisipasi Anggaran

b_{PA} = *Intercept* Partisipasi Anggaran

b_{KK} = *Intercept* Kinerja Karyawan

e_1 = Residual Motivasi Kerja

e_2 = Residual Kinerja Karyawan

Hipotesis diterima apabila hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p < 0,05$). Dan hipotesis ditolak apabila tingkat signifikansi diatas 0,05 ($p > 0,05$) (Ghozali, 2009).

Ada dua persamaan untuk menguji model mediasi ini. Untuk dapat menetapkan variabel mediasi atau pemediasi, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi:

1. Variabel bebas harus mempengaruhi variabel pemediasi dalam persamaan pertama
2. Variabel pemediasi harus mempengaruhi variabel dependen dalam persamaan kedua

Jika kedua kriteria ini sudah terpenuhi, selanjutnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen harus lebih kecil daripada perkalian antara variabel bebas dengan variabel mediasi dan variabel mediasi dengan variabel dependen. Variabel mediasi bekerja secara sempurna apabila variabel

independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen ketika variabel mediasi dikontrol (Baron dan Kenny, 1986).

3.8. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2007) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga akan menghasilkan data kuantitatif. Data yang dihasilkan dari penyebaran berskala interval, sehubungan dengan kuesionare yang disebar pada penelitian ini menggunakan skala likert. Dimana skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala likert merupakan skala yang dirancang untuk memungkinkan responden menjawab berbagai tingkatan pada setiap objek yang akan diukur. Adapun gambaran skala likert yang telah diberi bobot nilai adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2

Skala Likert

Alternatif Jawaban Responden	Nilai Positif
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervenning. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja
2. Variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Variabel motivasi tidak memediasi partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi, pada dasarnya motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun motivasi tidak bisa dijadikan mediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, perlu ada perbaikan sistem dalam partisipasi anggaran atau merubah variabel yang akan dijadikan variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan.

5.2.Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah

- a. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey dengan kuesioner, tanpa melakukan interview langsung kepada responden
- b. Penelitian hanya dilakukan kepada lima Bank Perkreditan Rakyat di Bandarlampung. Hal ini karena keterbatasan waktu dan biaya yang dimiliki oleh peneliti.

5.3.Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah dengan mengembangkan model dengan mempertimbangkan variabel yang akan dijadikan sebagai variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan. Motivasi kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun menjadi tidak signifikan karena motivasi kerja tidak dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran juga malah mempunyai pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja karyawan dibanding setelah motivasi kerja dimasukkan sebagai variabel intervening. Dalam penyusunan kuesioner, juga perlu diperhatikan dimensi dari setiap pertanyaan yang akan diberikan. Perlu juga untuk lebih memperhatikan demografi responden sehingga pertanyaan kuesioner tidak salah sasaran dalam pengisiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- A Dale Timpe. (1999). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis “Kinerja”*. Jakarta: Gramedia Asri Media
- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggarini. 2007. *Anggaran Bisnis : Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Anthony, Robert dan Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Edisi 11, penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Buku 2, Jakarta.
- As’ad, S.U. 1999. *Seri Ilmu Dan Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty Yogyakarta.
- Brownell, Peter. dan McInnes, Morris, 1982. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. The Accounting Review. Vol.LXI.
- Cushway B – Lodge D. , 2002. *Organizational Behaviour and Design, Prilaku dan desain Organisasi*, cetakan ketiga, terjemahan Tjiptowardoyo S, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Dessler, Gary, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Eker, Melek, 2007. “The Impact of Budget Participation on Managerial Performance via Organizational Commitment : A Study on The Top 500 Firms in Turkey”, *Journal, Ankara University, Turkey*
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R.dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, Melayu S. P.2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*.Jakarta:Bumi Aksara
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*.Yogyakarta. BPFE.
- Juli, Suardana Kadek dan Suryanawa, Ketut. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*. Denpasar: Audi Vol, 5 Edisi 1
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Masri Singarimbun & Sofyan Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta

- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFPE.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance Attitudes : A. Field Study." *Accounting Review*
- Nawawi, H. 1995. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA X. Makassar*.
- Nurchayani, Kunwawiyah, 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening, *Skripsi, FE Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins SP, dan Judge.2007.*Perilaku Organisasi*,Jakarta:Salemba Empat.
- Safitri, Niken. 2006. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (Jri) Sebagai Variabel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta). *Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta*.
- Sadili, Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal SNA X. Makassar*
- Sekaran Uma, 2003, *Research Methods for Business*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat,.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: P. STIE YPKN.
- Sutapa dan Soni. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Dinamika Akuntansi*

- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Siegel, Garry & H. R. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Sularso, Sri, 2003. *Buku Pelengkap Metode Penelitian Akuntansi: Sebuah Pendekatan Replikasi*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Sumarno, J., 2005. “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi anggaran dan Kinerja Manajerial”. *Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo, 15-16 September 2005*
- Supriyono, R.A. 2005. “Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*
- Umar, Sekaran. 2000. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Penerjemah: Kwan Men Yon. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Fatima. 2008. “Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence”. *International Journal of Public Sector Management*