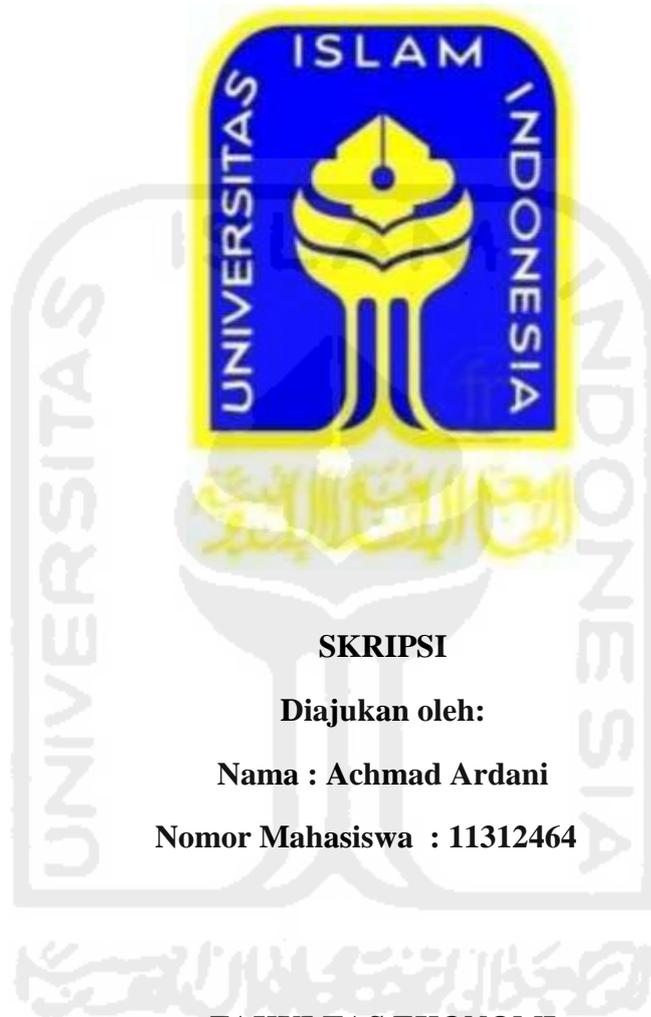


**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN PENGETAHUAN
MANAJEMEN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(STUDI EMPIRIS PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK)**



SKRIPSI

Diajukan oleh:

Nama : Achmad Ardani

Nomor Mahasiswa : 11312464

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2017

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN PENGETAHUAN
MANAJEMEN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(STUDI EMPIRIS PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK)**

SKRIPSI

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas**

Ekonomi UII

Oleh

Achmad Ardani

11312464

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Januari 2017

Penyusun,



(Achmad Ardani)

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN PENGETAHUAN
MANAJEMEN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(STUDI EMPIRIS PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK)**

SKRIPSI

Diajukan oleh:



Nama : Achmad Ardani

Nomor Mahasiswa : 11312464

Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 15 Desember 2016

Dosen Pembimbing



Sigit Handoyo, SE., M. Bus.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN
PENGETAHUAN MANAJEMEN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

Disusun Oleh : **ACHMAD ARDANI**

Nomor Mahasiswa : **11312464**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 25 Januari 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Sigit Handoyo, SE., M.Bus

Penguji : Reni Yendrawati, Dra., M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Agus Harjito", is written over a dotted line.

MOTTO

Salah langkah tak mengapa, asalkan tak salah niat...
-Ust. Yusuf Mansur-

Sometimes people with the worst past, create the best future...
-Umar Ibn Al Khattab as-



HALAMAN PERSEMBAHAN

*Here it is, I proudly present this thesis for :
My beloved parent, Ir. Suhirman and Drs. Suratni*



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, berkah, ridho, rizki dan karunia-Nya kepada penulis. Sholawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "***Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Pengetahuan Manajemen Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Organisasi Sektor Publik)***". Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.

Selama studi dan dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kenikmatan yang sempurna, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Semoga ini menjadi awal kemandirian dan jalan menuju ridho-Mu. Amin
2. Nabi Muhammad SAW, sholawat serta salam semoga tetap terlantun.
3. Bapak Sigit Handoyo, S.E., M.Bus. selaku pembimbing yang senantiasa sabar dan ikhlas membagi ilmunya. Terima kasih atas segala nasihat, dukungan, dan bimbingannya.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.

5. Seluruh Karyawan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu kelancaran studi penulis selama ini.
6. Ibu ku tercinta, Hj. Suratni yang telah melahirkan dan mengasuh serta mendidik ku dengan rasa kasih sayangnya. Beliau yang selalu merangkul ku, mendekap ku, mendoakan, memberi dukungan dan harapan, mencintai ku dengan setulus-tulusnya, serta memperlihatkan kepada ku tentang arti hidup yang sebenarnya.
7. Ayah ku tercinta H. Suhirman yang telah mendidik dan mengajari ku banyak hal. Beliau yang memperlihatkan kepada ku arti kerja keras dan betapa luasnya cakrawala, serta selalu mendukungku baik secara moral maupun materiil.
8. Adikku Achmad Alfandi yang senantiasa memberikan motivasi, arahan, semangat dan doa. Semoga Allah memberikan ridhonya-Nya kepada kita.
9. Seluruh keluarga besar ku yang senantiasa memberikan nasihat, semangat, dan doa.
10. Kepada sahabat ku, teman-teman seperjuanganku, Sadi, Faisal, Rananda, Adit, Iqbal, Dedhe, Bagus, Himawan, Rozaq, Surya dan semua teman-teman akuntansi, Terimakasih atas waktu yang sangat menyenangkan bersama kalian, canda tawa dan kritikan satu sama lain yang membuat kita menjadi lebih dewasa. Terima kasih atas pertemuan, keceriaan, dukungan, semangat dan kerjasamanya.

11. Seluruh teman kontrakan Syawal, Wildan, Bobby, Aski, Dwi, Wawan, Hima yang telah menjadi teman yang sangat luar biasa dalam hal apapun maupun dalam penyusunan skripsi.
12. Seluruh sahabat kelas Output Character Building yang telah memberikan nilai-nilai persahabatan serta kekeluargaan bagi peneliti.
13. Teman-teman KKN unit MG 120 Ravan, Elsa, Sunu, Lina, Rio, Riski, Riska, Ririn.
14. Para responden yang telah banyak membantu peneliti dalam pengumpulan data.

Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas semua keikhlasan dalam membantu penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran ke arah perbaikan sangat diperlukan. Namun demikian, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 24 Januari 2017

Penulis,

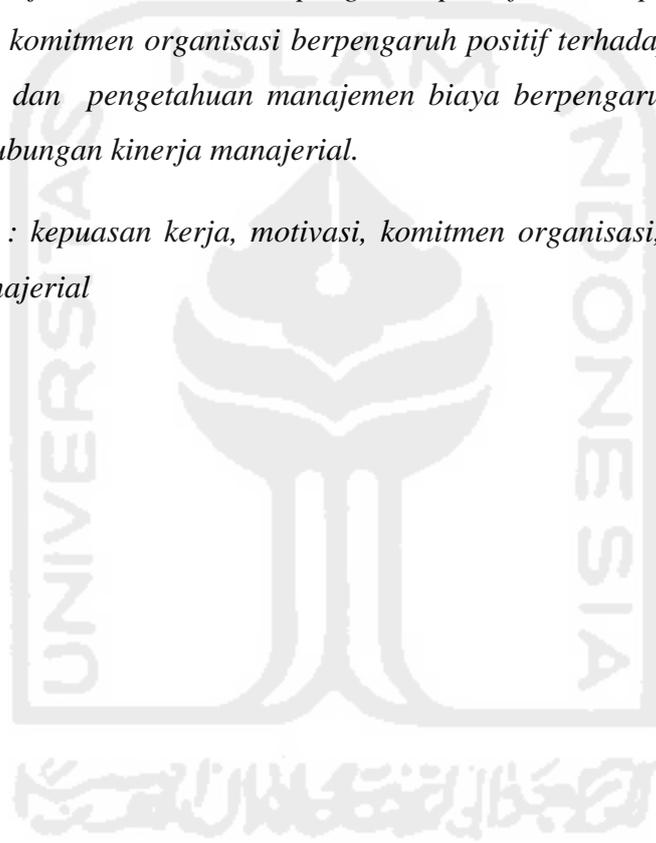
(Achmad Ardani)



ABSTRAK

Penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, dan pengetahuan manajemen biaya terhadap kinerja manajerial. Populasi penelitian ini adalah PNS di kalangan Pemerintah Daerah Kabupaten Pati. Alat statistik dengan bantuan SPSS 21.0 Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan kinerja manajerial, motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan kinerja manajerial, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan kinerja manajerial, dan pengetahuan manajemen biaya berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan kinerja manajerial.

Kata kunci : kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, manajemen biaya, kinerja manajerial



ABSTRACT

This research to analyze the influence of satisfaction work, motivation, commitment organization, and knowledge management a charge against performance managerial. Population this research are civil servants the local government of Pati. statistical means with the help of SPSS 21.0 the result of this research showed satisfaction work have had a positive impact significant impact on relations managerial performance, motivation have had a positive impact on relations managerial performance, commitment organization have had a positive impact on relations managerial performance, and knowledge management costs have had a positive impact significant impact on relations managerial performance.

Keywords: work satisfaction , motivation , commitment organization , management costs , managerial performance



DAFTAR ISI

| | |
|--------------------------------------|----------|
| Halaman Sampul Depan | i |
| Halaman Judul | ii |
| Pernyataan Bebas Plagiarisme | iii |
| Halaman Pengesahan | iv |
| Berita Acara Ujian Tugas Akhir | v |
| Motto | vi |
| Halaman Persembahan | vii |
| Kata Pengantar | viii |
| Abstrak | xii |
| Daftar Isi | xiv |
| Daftar Lampiran | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 5 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 6 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 7 |
| 2.1 Kinerja Manajerial | 7 |
| 2.2 Kepuasan Kerja | 8 |
| 2.3 Motivasi | 9 |

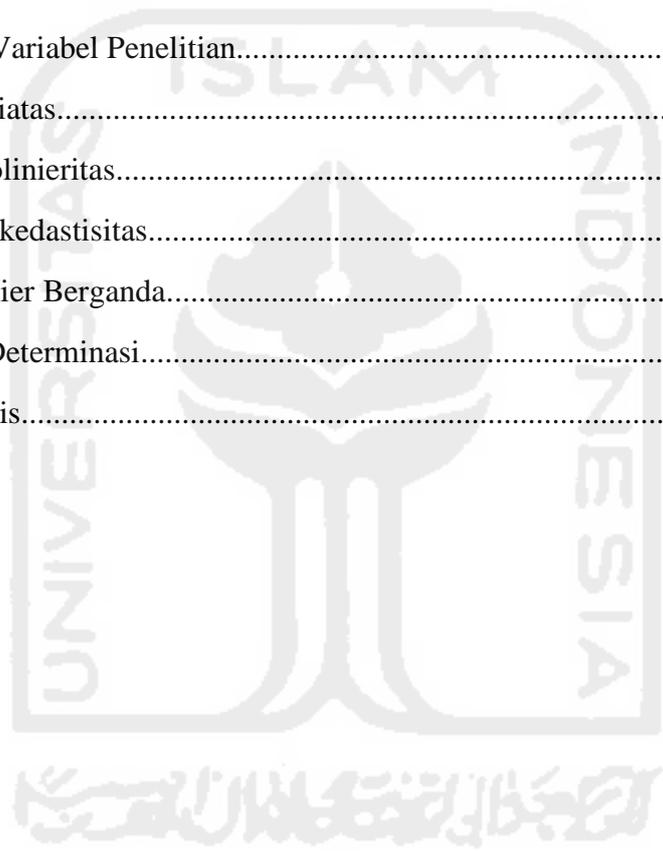
| | | |
|----------------|--|-----------|
| 2.4 | Komitmen Organisasi | 10 |
| 2.5 | Pengetahuan Manajemen Biaya | 11 |
| 2.6 | Pengembangan Hipotesis | 13 |
| 2.6.1 | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial | 13 |
| 2.6.2 | Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial | 14 |
| 2.6.3 | Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial | 15 |
| 2.6.4 | Pengaruh Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap Kinerja Manajerial | 15 |
| 2.7 | Kerangka Pemikiran | 16 |
| BAB III | METODE PENELITIAN | 17 |
| 3.1 | Populasi Dan Sampel | 17 |
| 3.2 | Sumber Data Dan Teknik Pengumpulan Data | 17 |
| 3.3 | Variabel Penelitian | 19 |
| 3.4 | Definisi Variabel Dan Pengukuran | 22 |
| 3.4.1 | Kinerja Manajerial | 23 |
| 3.4.2 | Kepuasan Kerja | 23 |
| 3.4.3 | Motivasi Kerja | 23 |
| 3.4.4 | Komitmen Organisasi | 24 |
| 3.4.5 | Pengetahuan Manajemen Biaya | 24 |
| 3.5 | Teknik Analisis Data | 25 |
| 3.5.1 | Uji Validitas | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5.2 Uji Reliabilitas | 25 |
| 3.6 Uji Asumsi Klasik..... | 26 |
| 3.6.1 Uji Normalitas | 26 |
| 3.6.2 Uji Heteroskidastitas | 27 |
| 3.6.3 Uji Multikolinieritas | 27 |
| 3.7 Metode Analisis Data | 28 |
| 3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif | 28 |
| 3.7.2 Analisis Regresi Berganda | 28 |
| 3.7.3 Pengujian Hipotesis | 29 |
| BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN | 31 |
| 4.1. Hasil Pengumpulan Data | 31 |
| 4.2. Analisis Karakteristik Responden | 31 |
| 4.2.1 Umur | 31 |
| 4.2.2. Jenis Kelamin..... | 32 |
| 4.2.3. Lama Bekerja | 32 |
| 4.3. Uji Validitas dan Realibilitas | 33 |
| 4.4. Uji Analisis Deskriptif | 37 |
| 4.5. Uji Asumsi Klasik..... | 40 |
| 4.5.1 Uji Normalitas | 40 |
| 4.5.2 Uji Multikolinieritas | 41 |
| 4.5.3 Uji Heteroskedastisitas | 42 |
| 4.6. Analisis Regresi Linier berganda | 43 |
| 4.7. Uji Koefisien Determinasi | 45 |

| | |
|---|----|
| 4.8. Uji Hipotesis | 46 |
| 4.9 Pembahasan | 48 |
| 4.9.1 Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Manajerial | 48 |
| 4.9.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial .. | 49 |
| 4.9.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial | 50 |
| 4.9.4 Pengetahuan Manajemen Biaya Terhadap Kinerja Manajerial | 51 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 52 |
| 5.1 Kesimpulan | 52 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian | 52 |
| 5.3 Saran | 53 |
| DAFTAR PUSTAKA | 54 |
| LAMPIRAN | 57 |
| KUISIONER | 87 |
| JAWABAN RESPONDEN | 97 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|----|
| Data Kuisisioner..... | 31 |
| Karakteristik Responden Berdasarkan Umur..... | 32 |
| Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja..... | 33 |
| Hasil Uji Validitas | 33 |
| Hasil Uji Realibiitas..... | 36 |
| Deskriptif Variabel Penelitian..... | 37 |
| Uji Normalitas..... | 40 |
| Uji Multikolinieritas..... | 41 |
| Uji Heteroskedastisitas..... | 42 |
| Regresi Linier Berganda..... | 43 |
| Koefisien Determinasi..... | 45 |
| Uji Hipotesis..... | 46 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki sebuah pemerintahan yang dijadikan tolak ukur utama dalam upaya pembangunan, sehingga fungsi pelayanan publik harus ditingkatkan. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kualitas kinerja aparatur pemerintahan yang bertugas dalam pemerintahan.

Pemberlakuan UU No.32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah memberikan dampak perubahan pada sistem pemerintahan yang mulanya menganut pola pertanggungjawaban terpusat beralih menjadi pola desentralisasi, dimana daerah diberikan kewenangan luas untuk mengelola dan bertanggung jawab secara nyata atas potensi daerah yang dimiliki. Kewenangan luas tersebut tidak berlaku untuk urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan menjadi urusan pemerintah, meliputi politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional serta agama. Dengan adanya sistem otonomi daerah tersebut, mengakibatkan pergeseran orientasi pemerintah dari *command and control* menjadi berorientasi pada tuntutan dan kebutuhan publik.

Masalah yang berkaitan dengan kinerja aparat pemerintah menjadi topik yang tiada habisnya. Masalah yang paling banyak mencuat adalah mengenai tindakan korupsi yang melibatkan oknum aparat, masalah mutu pendidikan yang masih rendah, disiplin kerja yang masih rendah, adanya tindakan penyimpangan administrasi, serta sumber daya aparatur yang dianggap belum profesional

menjadikan ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan berbagai masalah tersebut, maka perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan harus terus dilakukan. Organisasi sektor publik semakin dituntut untuk selalu memperbaiki kinerjanya. Dengan adanya otonomi daerah dalam amanat UU No. 32 tahun 2004, maka memberi dampak pada Pemerintah Daerah guna menjalankan tugasnya sebagai pelayanan masyarakat. Untuk melaksanakan fungsi tersebut, pemerintah melakukan aktivitas pelayanan, pengaturan, pembinaan, koordinasi dan pembangunan dalam berbagai bidang.

Baik buruknya kinerja para aparatur pemerintahan dapat ditentukan oleh beberapa faktor, namun faktor yang dijadikan pertimbangan ada 4 faktor yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi dan pengetahuan tentang manajemen biaya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai tanggapan atau balikan (*feedback*) pekerja terhadap tugas dan lingkungan kerja tertentu (Locke, 1976). Faktor kedua adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasional menurut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Penelitian Khan *et all* (2010) dan Farahmita (2013) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja para pegawainya. Penelitian

Meyer *et al.*, (1989) memberikan bukti bahwa komitmen organisasi berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Muhsin (2004) melakukan penelitian mengenai pengaruh desentralisasi, sistem pengendalian akuntansi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial Pemda dan hasilnya membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Pemda.

Dalam penelitian ini, peneliti juga membahas mengenai masalah motivasional. Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Sikap yang ada pada setiap individu berinteraksi dengan nilai-nilai, emosi, peran, struktur sosial dan peristiwa-peristiwa baru, yang bersama-sama emosi dapat dipengaruhi dan diubah oleh perilaku. Seorang pekerja melakukan pekerjaannya dilandasi keinginan untuk mencapai sesuatu. Penelitian Ilham (2001) dan Tunti (2013) diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Faktor selanjutnya adalah pengetahuan tentang manajemen biaya. Riset dari Agbejule dan Saarikoski (2006) meneliti pengaruh moderasi dari pengetahuan manajemen biaya sebagai dimensi “capacity” dalam mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Farahmita (2013) juga menunjukkan bahwa manajemen biaya dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja manajerial namun tidak cukup dengan partisipasi anggaran saja. Hansen dan Mowen menjelaskan pengetahuan manajemen merupakan pengetahuan informasi akuntansi yang terutama berhubungan dengan memproduksi keluaran untuk pengguna internal dengan menggunakan masukan dan proses yang diperlukan untuk memnuhi

tujuan manajemen . Pengetahuan menurut Bergeron dalam Sangkala (2007) adalah informasi keuangan yang telah diorganisasi, disintesis, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran atau pemahaman pada manajemen. Dan menurut *Knowledge Transfer International* (KTI) dalam Sangkala (2007), pengetahuan adalah informasi yang sudah diubah ke dalam kapabilitas untuk bertindak secara efektif. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tunti (2013). Pada penelitian ini, peneliti bermaksud melakukan pembaharuan terkait fokus variabel penelitian dengan menjawab saran dari penelitian Tunti (2013) yaitu dengan memasukkan variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan menambahkan variabel pengetahuan manajemen biaya dan menggunakan pegawai manajerial Pemda daerah lain dalam pengambilan sampel kuisioner.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini diberi judul **“Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi dan Pengetahuan Manajemen Biaya Terhadap Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Organisasi Sektor Publik.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada Latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu

1. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

4. Apakah Pengetahuan Manajemen Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam uraian rumusan permasalahan diatas, tujuan penelitian yang diharapkan dapat dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial
2. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial
4. Untuk mengetahui pengaruh Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap Kinerja Manajerial

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Melalui penelitian ini, peneliti mencoba memberikan bukti empiris tentang pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi dan Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap Kinerja Manajerial
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis maupun civitas akademika lainnya dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan untuk perkembangan dan kemajuan dunia pendidikan..

2. Manfaat Praktis

- a. dapat digunakan sebagai masukan maupun evaluasi bagi seluruh pimpinan organisasi sektor publik maupun para karyawan dalam rangka menjaga dan meningkatkan kinerjanya

1.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan dalam penulisan skripsi ini meliputi :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Batasan Masalah dalam penelitian ini.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini meliputi teori-teori yang relevan dan digunakan dalam penelitian ini, Kajian Penelitian Terdahulu, Pengembangan Hipotesis, Kerangka Pemikiran, Instrumen Pengumpulan Data.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian meliputi Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik Pengumpulan data, Identifikasi Variabel serta Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis.

BAB IV : ANALISIS DATA dan PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai Deskripsi Data Penelitian, Hasil Analisis Data serta Pengujian Hipotesis dengan alat analisis yang digunakan yaitu Regresi Berganda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Manajerial

Menurut Fahmi (2011), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Moeheriono (2009:60), pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebiaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. BPKP, (2000) dalam Muhsin, (2004) menyatakan bahwa dengan adanya informasi mengenai kinerja, suatu instansi pemerintahan akan dapat mengambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi akan kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahkan perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan (persentase pencapaian misi) instansi untuk memutuskan suatu tindakan. Kinerja dalam penelitian ini adalah persepsi para manajer tentang kegiatan manajerial, yang terdiri dari sembilan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penentuan staf, negosiasi, perwakilan, serta kinerja secara keseluruhan (Mahoney *et al.*, 1963). Riset Blumberg dan Pringle (1982) dalam Farahmita (2013) mengkritik riset-riset mengenai kinerja individual yang hanya mengaitkan kinerja dengan satu atau dua variabel saja. Riset terdahulu dipandang gagal menunjukkan prediksi yang kuat dan konsisten terhadap kinerja. Menurut Blumberg dan Pringle (1982) dalam Farahmita (2013), kinerja individual dipengaruhi tiga dimensi, yaitu kapasitas (*capacity*), kemauan (*willingness*) dan

kesempatan (*opportunity*). Kerangka teoritis yang diajukan oleh Blumber dan Pringle (1982) adalah sebagai berikut:

$$\textit{Performance} = f(\textit{capacity} \times \textit{willingness} \times \textit{opportunity})$$

Jika salah satu dimensi berada pada tingkat yang rendah, maka akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja. *Capacity* merupakan kemampuan kognitif dan psikologis yang memungkinkan individu untuk bekerja secara efektif. Dimensi ini mencerminkan pengaruh dari kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan, intelegensia, umur, kondisi kesehatan, tingkat pendidikan, ketahanan, stamina, keterampilan motorik dan lainnya yang serupa.

2.2Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1996) dalam Tunti (2013), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbandingan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini harus diterima. Smith *et al.* (1969) secara rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan kerja. Smith, *et al.*, (1969) dalam M. Lies Endarwati (2001) mengatakan bahwa ada lima dimensi dalam kepuasan kerja, yakni: a) Pekerjaan, b) Upah, c) Promosi, d) Pimpinan, dan e) Rekan kerja. Luthans (1995) menambahkan satu faktor lagi yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja, yakni kondisi kerja. Para pegawai akan dapat bekerja lebih baik dalam kondisi

kerja yang baik, bersih, dan menarik (Luthans, 1995 dalam M. Lies Endarwati, 2001).

2.3 Motivasi

Motivasi pada diri seseorang itu tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri, seberapa kuat motivasi seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berda diluar individu, sebagai suatu harapan untuk mendapatkan penghargaan atau pengakuan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi. Motivasi merupakan proses psikologis manusia yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang (Slamet, 2007). Motivasi berhubungan dengan kekuatan atau dorongan yang berada di dalam diri manusia. Motivasi menggerakkan manusia untuk melakukan suatu hal ke arah pencapaian suatu tujuan tertentu. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner dan Kinicki, (2001) dalam Tunti (2013). Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan *performance* dari karyawannya. Adelfer dalam Tunti (2013) dalam teorinya mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu (1) kebutuhan keberadaan, antara lain: gaji, kondisi kerja, jaminan sosial dan tunjangan hari tua, (2) kebutuhan hubungan, antara lain: hubungan pribadi di tempat kerja, dan (3)

kebutuhan pertumbuhan, antara lain: pengembangan potensi diri. Adelfer berpendapat bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi gagal dicapai, maka kebutuhan tingkat bawahnya akan menjadi motivasi utama sebagai dasar dari tindakannya. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan kerja (kinerja manajerial).

2.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan merasa memiliki organisasi dan berusaha mengembangkannya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam komitmen organisasi, terdapat tiga dimensi yang membentuk di dalamnya yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif (Robbins 2008:101). Mowday *et al.* (1982) dalam Tunti (2013), mengemukakan bahwa seseorang dikatakan memiliki komitmen terhadap organisasi jika: a) percaya dan menerima tujuan dan nilai dalam organisasi, b) rela berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi, dan c) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota/bagian organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas

organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Komitmen organisasi merupakan tindakan sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berminat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Menurut Wienser dalam Darlis (2002:90) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa timbul disebabkan oleh individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi, yang meliputi dukungan moral, menerima nilai yang ada dalam organisasi, serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi.

2.5 Pengetahuan Manajemen Biaya

Pengetahuan menurut Bergeron dalam Sangkala (2007) dalam Putri (2014) adalah informasi yang telah diorganisasi, disintesis, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran atau pemahaman. Dan menurut *Knowledge Transfer International* (KTI) dalam Sangkala (2007), pengetahuan adalah informasi yang sudah diubah ke dalam kapabilitas untuk bertindak secara efektif. Pengetahuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen biaya. Manajemen biaya itu sendiri menurut Blocher *et.al* (2011), adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya. Informasi

manajemen biaya dikembangkan dan digunakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dan mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi nonkeuangan mengenai retesi pelanggan, produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi. Peran pengetahuan manajemen biaya disini untuk mendukung strategi organisasi dengan menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen agar sukses dalam peningkatan kinerja manajerial. Bagi organisasi pemerintahan, informasi manajemen biaya digunakan sebagai pemanfaatan sumber daya keuangan secara efektif dan efisien sehingga *minor* terjadi praktek kecurangan. Dalam Hansen dan Mowen (2000) Pengetahuan manajemen biaya merupakan suatu informasi yang mendalam mengenai struktur biaya suatu organisasi. Manajer harus mampu mengetahui informasi manajemen biaya guna menentukan kegiatan dan proses jangka panjang dan jangka pendek. Biaya ini merupakan biaya untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Gandasuli *et.al* (2009) berpendapat bahwa pengetahuan manajemen biaya dapat memainkan peran penting dalam menentukan kemandirian kinerja. Tingkat pengetahuan manajemen biaya bisa mempengaruhi secara signifikan kinerja. Partisipasi dengan pengetahuan manajemen biaya yang rendah bisa menjadi detrimental karena individu dengan tingkat pengetahuan manajemen biaya yang rendah dapat mengurangi kualitas dari keputusan anggaran dan kinerja secara keseluruhan. Alternatifnya, individu bisa menjadi bingung oleh informasi yang berlebihan, yang mengarah pada akibat motivasional negatif dimana ia merasa malu dan tidak cukup. Hal ini bisa mengakibatkan menurunnya kinerja individu tersebut.

2.6 Pengembangan Hipotesis

Setelah melakukan analisis literatur berupa dasar-dasar teori dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

2.6.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Robbins (1996) dalam Tunti (2013), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbandingan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini harus diterima. Smith *et al.* (1969) secara rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan kerja. Smith, *et al.*, (1969) dalam Tunti (2013) mengatakan bahwa ada lima dimensi dalam kepuasan kerja, yakni: a) Pekerjaan, b) Upah, c) Promosi, d) Pimpinan, dan e) Rekan kerja. Para pegawai akan dapat bekerja lebih baik dalam kondisi kerja yang baik, bersih, dan menarik (Luthans, 1995 dalam M. Lies Endarwati, 2001). Penelitian Tunti (2013) pada 255 pada PNS eselon III dan IV di Pemda NTT mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja manajerial.

H₁ :Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.6.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner dan Kinicki, (2001) dalam Tunti (2013)). Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan *performance* dari karyawannya. Adelfer dalam Tunti (2013) dalam teorinya mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu (1) kebutuhan keberadaan, antara lain: gaji, kondisi kerja, jaminan sosial dan tunjangan hari tua, (2) kebutuhan hubungan, antara lain: hubungan pribadi di tempat kerja, dan (3) kebutuhan pertumbuhan, antara lain: pengembangan potensi diri. Adelfer berpendapat bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi gagal dicapai, maka kebutuhan tingkat bawahnya akan menjadi motivasi utama sebagai dasar dari tindakannya. Setiawaty (2002) dalam Farahmita (2013) menggunakan motivasi kerja untuk mewakili *willingness* sebagai faktor yang dapat memperkuat terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut bahwa ketika manajer yang memiliki motivasi yang semakin tinggi, maka pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial akan semakin tinggi. Hasil penelitian Wardhono dan Sholihin (2013) mengenai peran keadilan organisasi dan motivasi dalam hubungan penganggaran partisipatif dan kinerja menunjukkan bahwa motivasi karyawan mampu meningkatkan kinerja manajerial.

H₂ : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.6.3 Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Mowday *et al.* (1982) dalam Tunti (2013), mengemukakan bahwa seseorang dikatakan memiliki komitmen terhadap organisasi jika: a) percaya dan menerima tujuan dan nilai dalam organisasi, b) rela berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi, dan c) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota/bagian organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi. Penelitian Tunti (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₃ :Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.6.4 Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap Kinerja Manajerial

Pengetahuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen biaya. Manajemen biaya itu sendiri menurut Blocher *et.al* (2011) dalam Putri (2014), adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya. Informasi manajemen biaya dikembangkan dan digunakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dan mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi nonkeuangan mengenai retesi pelanggan , produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi. Penelitian Putri (2014) menunjukkan

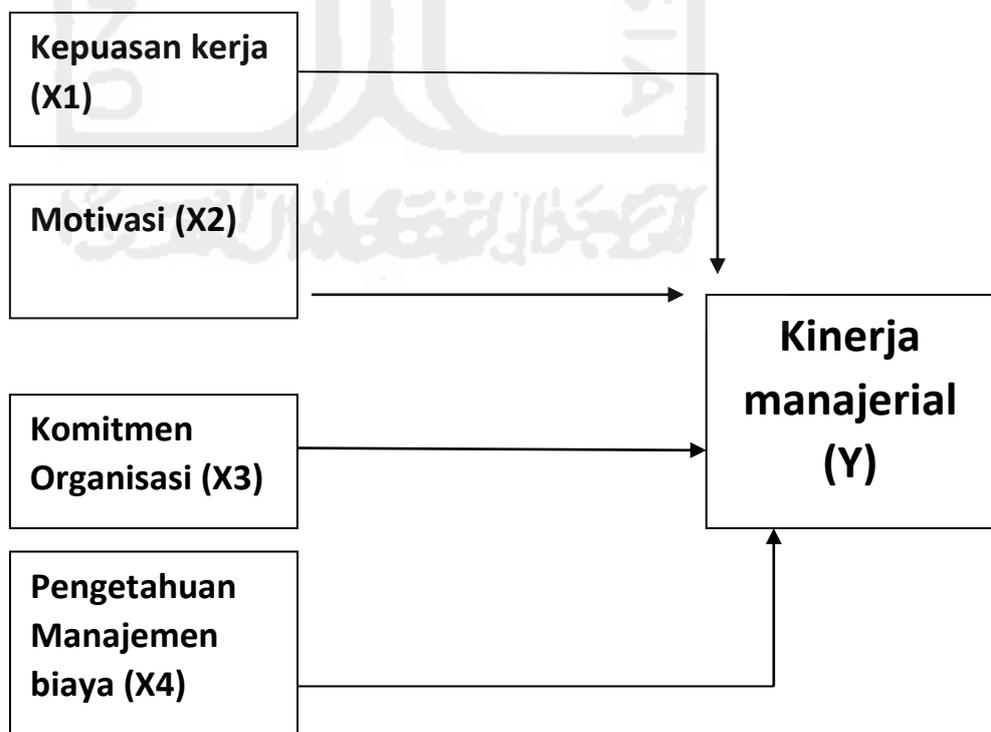
pengetahuan manajemen biaya meningkatkan hubungan dan berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

H₄ :Pengetahuan Manajemen Biaya berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.7 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, dan pengetahuan manajemen biaya dengan kinerja manajerial. Seorang manajer yang memiliki kepuasan kerja, motivasi kerja yang tinggi, komitmen organisasi dan pengetahuan manajemen biaya yang tinggi akan memiliki pengaruh yang baik pula dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut ini:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1997).

Populasi merupakan sekumpulan keadaan atau objek yang minimal mempunyai karakteristik yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah partisipan di beberapa dinas yang berada di Kabupaten Pati . Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari sejumlah anggota terpilih dari populasi, ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah jumlah yang tepat untuk riset pada umumnya (Roscoe, *“Methods For Busines”*, 1992).

3.2 SUMBER DATA DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden. Data primer adalah sumber data pertama dimana sebuah data akan dihasilkan (Bungin, 2001).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010).

2. Skala Likert

Skala yang dirancang untuk memungkinkan responden menjawab berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan. Untuk setiap pertanyaan dalam penelitian ini disediakan 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor sebagai berikut :

- 1) SS (Sangat setuju) diberi skor 5
- 2) S (Setuju) diberi skor 4
- 3) CS (Cukup setuju) diberi skor 3
- 4) TS (Tidak setuju) diberi skor 2
- 5) STS (Sangat tidak setuju) diberi skor 1

Skor hasil jawaban dari responden tersebut kemudian dirata-rata dan dihitung dengan rumus interval sebagai berikut :

$$\text{Skala Likert} = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

Dari interval tersebut dapat ditentukan skala distribusi kriteria pendapat responden sebagai berikut :

- 1) Interval 1,00 sd 1,80 kategori sangat tidak setuju
- 2) Interval 1,81 sd 2,60 kategori tidak setuju
- 3) Interval 2,61 sd 3,40 kategori netral
- 4) Interval 3,41 sd 4,20 kategori setuju
- 5) Interval 4,21 sd 5,00 kategori sangat setuju

3.3 VARIABEL PENELITIAN

3.3.1 Kepuasan kerja

Menurut Robbins (1996) dalam Tunti (2013), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbandingan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini harus diterima. Smith *et al.* (1969) secara rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan kerja. Smith, *et al.* (1969) dalam Tunti (2013) mengatakan bahwa ada lima dimensi dalam kepuasan kerja, yakni: a) Pekerjaan, b) Upah, c) Promosi, d) Pimpinan, dan e) Rekan kerja.

3.3.2 Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner dan Kinicki, (2001) dalam Tunti (2013). Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan *performance* dari karyawannya. Adelfer dalam Tunti (2013) dalam teorinya mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu (1) kebutuhan keberadaan, antara lain: gaji, kondisi kerja, jaminan sosial dan tunjangan hari tua, (2) kebutuhan hubungan, antara lain: hubungan pribadi di tempat kerja, dan (3) kebutuhan pertumbuhan, antara lain: pengembangan potensi diri. Adelfer berpendapat bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi gagal

dicapai, maka kebutuhan tingkat bawahnya akan menjadi motivasi utama sebagai dasar dari tindakannya.

3.3.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan merasa memiliki organisasi dan berusaha mengembangkannya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam komitmen organisasi, terdapat tiga dimensi yang membentuk di dalamnya yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif (Robbins 2008:101). Mowday *et al.* (1982) dalam Tunti (2013), mengemukakan bahwa seseorang dikatakan memiliki komitmen terhadap organisasi jika: a) percaya dan menerima tujuan dan nilai dalam organisasi, b) rela berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi, dan c) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota/bagian organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi.

3.3.4. Pengetahuan Manajemen Biaya

Pengetahuan menurut Bergeron dalam Sangkala (2007) dalam Putri (2014) adalah informasi yang telah diorganisasi, disintesis, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran atau pemahaman. Dan menurut *Knowledge Transfer International* (KTI) dalam Sangkala (2007), pengetahuan adalah informasi yang sudah diubah ke dalam kapabilitas untuk bertindak secara efektif. Pengetahuan yang digunakan

dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen biaya. Manajemen biaya itu sendiri menurut Blocher *et.al* (2011), adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya. Informasi manajemen biaya dikembangkan dan digunakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dan mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi nonkeuangan mengenai retensi pelanggan, produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi.

3.3.5 Kinerja Manajerial

Menurut Fahmi (2011), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Moeheriono (2009:60), pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebiaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. BPKP, (2000) dalam Muhsin, (2004) menyatakan bahwa dengan adanya informasi mengenai kinerja, suatu instansi pemerintahan akan dapat mengambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi akan kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahkan perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan (persentase pencapaian misi) instansi untuk memutuskan suatu tindakan. Kinerja dalam penelitian ini adalah persepsi para manajer tentang kegiatan manajerial, yang terdiri dari sembilan dimensi yaitu perencanaan,

investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penentuan staf, negosiasi, perwakilan, serta kinerja secara keseluruhan (Mahoney *et al.*, 1963). Riset Blumberg dan Pringle (1982) dalam Farahmita (2013) mengkritik riset-riset mengenai kinerja individual yang hanya mengaitkan kinerja dengan satu atau dua variabel saja. Riset terdahulu dipandang gagal menunjukkan prediksi yang kuat dan konsisten terhadap kinerja. Menurut Blumberg dan Pringle (1982) dalam Farahmita (2013), kinerja individual dipengaruhi tiga dimensi, yaitu kapasitas (*capacity*), kemauan (*willingness*) dan kesempatan (*opportunity*). Kerangka teoritis yang diajukan oleh Blumberg dan Pringle (1982) adalah sebagai berikut:

$$\text{Performance} = f(\text{capacity} \times \text{willingness} \times \text{opportunity})$$

Jika salah satu dimensi berada pada tingkat yang rendah, maka akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja. *Capacity* merupakan kemampuan kognitif dan psikologis yang memungkinkan individu untuk bekerja secara efektif. Dimensi ini mencerminkan pengaruh dari kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan, intelegensi, umur, kondisi kesehatan, tingkat pendidikan, ketahanan, stamina, keterampilan motorik dan lainnya yang serupa.

3.4 Definisi Variabel dan Pengukuran

Variabel yang diteliti terdiri dari 5 (lima) variabel, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Variabel Dependen : Kinerja Manjerial

2. Variabel Independen : Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Pengetahuan Manajemen Biaya

3.4.1 Kinerja Manajerial

Variabel ini diukur dengan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney et, al (1965) dalam Tunti (2013). Pengukuran kinerja manajerial menggunakan persepsi diri masing-masing individu terhadap kinerjanya (*self rating performance*). Unsur yang diukur adalah *planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating, dan representing*. Skala pengukuran digunakan dengan skala Likert yaitu bernilai 1 sampai 5. (Kinerja manajerial setiap responden akan diukur menggunakan rata-rata skor seluruh pernyataan).

3.4.2 Kepuasan Kerja

Diukur menggunakan *Minnesota satisfaction questionnaire* (Weiss et, al., 1967 dalam Farahmita dan Tunti (2013)) yang berisi 15 pertanyaan tentang kepuasan kerja individual. Ukuran menggunakan skala Likert dengan nilai 1 (sangat tidak puas) sampai 5 (sangat puas). Kepuasan kerja masing-masing responden akan diperoleh dari rata-rata skor seluruh pertanyaan.

3.4.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai faktor yang dapat mendorong karyawan untuk dapat bekerja lebih baik guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument pertanyaan dari Luthans (1998) dalam

Tunti (2013) yang terdiri dari 10 pertanyaan seperti yang digunakan. Responden diminta menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi dalam bekerja. Skala yang digunakan yaitu skala likert dengan nilai 1 sampai dengan 5.

3.4.4 Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi diukur menggunakan Sembilan item pertanyaan dari Mowday et al (1982) dalam Tunti (2013). Responden diminta untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan sejauh mana mereka berkomitmen untuk organisasi mereka. Dengan skala likert 1 sampai 5.

3.4.5 Manajemen Biaya

Mengacu ke Shields dan Young (1994) seperti yang digunakan oleh Agbejule dan Saarikoski (2006) dalam Farahmita (2013) yaitu terdiri dari 7 butir pertanyaan. Pertanyaan mencakup pengetahuan tentang manajemen/pengelolaan biaya secara umum, bukan tentang penyusunan anggaran. Diharapkan dengan memiliki pengetahuan yang baik tentang manajemen biaya, maka manajer memiliki kemampuan yang baik tentang bagaimana dan berapa yang seharusnya ditetapkan pada saat menyusun anggaran. Skala yang digunakan adalah skala likert, bernilai 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju). Tingkat pengetahuan manajemen biaya masing-masing responden akan diperoleh dari rata-rata skor seluruh pertanyaan.

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu skala pengukur dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2010). Pengujian validitas di dalam penelitian ini dilakukan pada 30-500 responden dengan taraf nyata sebesar 0,05 atau 5%. Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2010) :

Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka pertanyaan tersebut valid

Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka pertanyaan tersebut tidak valid

3.5.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat dihandalkan (Situmorang, 2010). Perhitungan reliabilitas dilakukan terhadap butir pertanyaan atau pernyataan yang sudah valid. Pengujian reliabilitas di dalam penelitian ini dilakukan pada 30 responden dengan taraf nyata sebesar 0,05 atau 5%. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas, salah satunya adalah dengan formulasi koefisien *AlphaCronbach* (Sugiyono, 2010).

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Yang mana :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji regresi terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik, pengujian ini dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa penggunaan model regresi berganda menghasilkan *estimator linear* yang tidak bias (Algifari, 2010). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik.

3.6.1. Pengujian Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel *dependen*, variabel *independen*, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah model regresi berdistribusi normal dapat dilihat dari grafik *probability plot* (P-Plot).

Uji normalitas dapat didektesi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005). Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- a. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan titik mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.6.2. Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi antara variabel *independen*. Jika variabel *independen* saling berkorelasi, maka variabel ini tidak *orthogonal*. Variabel *orthogonal* adalah variabel yang nilai korelasi antar variabel *independen* sama dengan nol (Ghozali, 2005). Proteksinya dilakukan dengan menggunakan *tolerance value* dan VIF (*variance Inflation Faktor*). Jika nilai-nilai *tolerance value* > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2005).

3.6.3. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari *residual* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Gejala heteroskedastisitas terjadi apabila *disturbance terms* untuk setiap observasi tidak lagi konstan, tetapi bervariasi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian terhadap gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan model *scatterplot* dengan dasar pemikiran sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, terdapat titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola yang beraturan (bergelombang kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar keatas dan dibawah nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian diikhtisarkan (Sugiyono, 2010). Metode deskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, Pengetahuan Manajemen Biaya, dan Kinerja Manajerial

3.7.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda di gunakan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh antara variabel *independen* terhadap variabel *dependen*. Variabel *independen* tersebut adalah Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, Pengetahuan Manajemen Biaya. Sedangkan variabel *dependen* adalah Kinerja Manajerial. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang *signifikan* dari beberapa variabel *independen* terhadap variabel *dependen* maka digunakan model regresi linier berganda (*multiple linier regression method*), yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 \chi_1 + \beta_2 \chi_2 + \beta_3 \chi_3 + \beta_4 \chi_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

χ_1 = Kepuasan Kerja

χ_2 = Motivasi

χ_3 = Komitmen Organisasi

χ_4 = Pengetahuan Manajemen Biaya

ε = Residual error

3.7.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Langkah-langkah untuk melakukan pengujian hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

-Merumuskan hipotesis

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

H01: $b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Ha1: $b_1 \neq 0$ Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

H02: $b_2 = 0$ Tidak ada pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Ha2: $b_2 \neq 0$ Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

H03: $b_3 = 0$ Tidak ada pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Ha3: $b_3 \neq 0$ Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

4. Pengaruh Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap Kinerja Manajerial

H04: $b_4 = 0$ Tidak ada pengaruh Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap Kinerja Manajerial

Ha4: $b_4 \neq 0$ Pengetahuan Manajemen Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

-Menentukan tingkat signifikansi (α) yaitu sebesar 5%

-Kriteria Pengujian

- Jika $P \text{ value} > \alpha = H_0$ diterima. Berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap variabel Kinerja Manajerial.
- Jika $P \text{ value} \leq \alpha = H_0$ ditolak. Berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap variabel Kinerja Manajerial.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah Populasi dalam penelitian ini adalah partisipan di beberapa dinas yang berada di Kabupaten Pati. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantar langsung kuesioner kepada seluruh calon responden dan membagi 80kuesioner yang terdiri dari dibagikan pada masing-masing dinas. Dari rencana kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 80 buah, namun hanya 70 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Cara pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga menghasilkan kuesioner yang siap untuk dianalisis sebagaimana nampak pada tabel berikut:

Tabel 4.1.

Data kuesioner yang disebar

| Keterangan | Jumlah | % |
|-----------------------------|--------|------|
| Kuesioner disebar | 80 | 100% |
| Kuesioner tidak kembali | 10 | 8% |
| Kuesioner yang dapat diolah | 70 | 92% |

Sumber : data diolah, 2016

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan, jabatan, dan lama bekerja. Karakteristik responden tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.2.1 Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

| Umur | Jumlah | Presentase |
|-------------|--------|------------|
| 20-29 tahun | 2 | 3% |
| 30-39 tahun | 26 | 37% |
| 40-49 tahun | 32 | 46% |
| ≥50 tahun | 10 | 14% |
| Jumlah | 70 | 100 % |

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah berumur 40-49 tahun sebanyak 32 responden atau sebesar 46%. Kemudian secara berturut-turut responden dengan umur 30-39 tahun sebesar 26 responden atau 37%, responden diatas 50 tahun sebesar 10 responden atau 14%, dan responden dengan umur 20-29 tahun sebesar 2 responden atau 3%.

4.2.2 Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis kelamin | Jumlah | Presentase |
|---------------|--------|------------|
| Perempuan | 26 | 37% |
| Laki-Laki | 44 | 63% |
| Jumlah | 70 | 100 % |

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 44 responden atau sebesar 63% sedangkan responden perempuan sebesar 26 responden atau 37%.

4.2.3 Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja adalah sebagai berikut

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| Lama Pengalaman | Jumlah | Presentase |
|--------------------|--------|------------|
| ≤ 10 tahun | 13 | 19% |
| 11 sampai 20 tahun | 17 | 24% |
| 20-30 tahun | 48 | 69% |
| ≥30 tahun | 2 | 3% |
| Jumlah | 70 | 100% |

Sumber: Data primer 2014

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah mereka yang mempunyai lama bekerja 20-30 tahun yaitu sebanyak 48 responden atau 69%, urutan kedua yaitu mempunyai lama kerja 11 sampai 20 tahun sebanyak 17 responden atau 24%, responden dengan lama kerja ≤ 10 tahun sebesar 13 responden atau 19% dan mereka mempunyai pengalaman kerja sebagai lebih dari 30 tahun sebanyak 2 responden atau 3%.

4.3. Uji Validitas dan Realibilitas

4.3.1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu skala pengukur dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2010). Uji validitas adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas

| Item Pernyataan | Pearsons's Correlations | Rtabel | Keterangan |
|-----------------|-------------------------|--------|------------|
| Kepuasan Kerja | | | |
| Butir 1 | 0,355 | 0.244 | Valid |

| | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Butir 2 | 0,393 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,410 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,646 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,773 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,587 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,623 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,274 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,594 | 0.244 | Valid |
| Butir 10 | 0,525 | 0.244 | Valid |
| Butir 11 | 0,700 | 0.244 | Valid |
| Butir 12 | 0,750 | 0.244 | Valid |
| Butir 13 | 0,722 | 0.244 | Valid |
| Butir 14 | 0,644 | 0.244 | Valid |
| Butir 15 | 0,522 | 0.244 | Valid |
| Motivasi Kerja | | | |
| Butir 1 | 0,399 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,469 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,465 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,585 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,579 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,554 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,579 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,474 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,641 | 0.244 | Valid |
| Butir 10 | 0,537 | 0.244 | Valid |
| Komitmen organisasi | | | |
| Butir 1 | 0,623 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,619 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,612 | 0.244 | Valid |

| | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|
| Butir 4 | 0,606 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,706 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,684 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,750 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,727 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,720 | 0.244 | Valid |
| Manajemen Biaya | | | |
| Butir 1 | 0,633 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,634 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,697 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,677 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,639 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,711 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,652 | 0.244 | Valid |
| Kinerja Manajerial | | | |
| Butir 1 | 0,490 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,538 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,256 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,707 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,728 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,743 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,657 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,577 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,402 | 0.244 | Valid |
| Butir 10 | 0,252 | 0.244 | Valid |

Sumber : Data Diolah

Adapun kriteria yang digunakan dalam menemukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : tingkat

kepercayaan = 95 persen ($\alpha = 5$ persen), derajat kebebasan/*degree of freedom* (df) = $n - 2 = 70 - 2 = 68$, didapat r tabel = 0,244. Jika r hitung (untuk tiap butir dapat di lihat pada kolom *Corrected Item – Total Correlation*) lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka bukti pernyataan dikatakan valid. Dari Tabel diatas diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari r tabel = 0,244 (nilai r tabel untuk $n = 68$), sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat dihandalkan (Situmorang, 2010). Perhitungan reliabilitas dilakukan terhadap butir pertanyaan atau pernyataan yang sudah valid. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbachs Alpha*. Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal dan reliabel (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5

Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Koefisien Cronbach Alpha | Standar Koefisien | Keterangan |
|---------------------|--------------------------|-------------------|------------|
| Kepuasan Kerja | 0,850 | 0,60 | Reliabel |
| Motivasi kerja | 0,704 | 0,60 | Reliabel |
| Komitmen organisasi | 0,847 | 0,60 | Reliabel |

| | | | |
|--------------------|-------|------|----------|
| Manajemen Biaya | 0,782 | 0,60 | Reliabel |
| Kinerja Manajerial | 0,728 | 0,60 | Reliabel |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variable mempunyai Cronbach Alpha yang cukup besar yaitu di atas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.4 Analisis Deskriptif

Analisis ini menggunakan nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi atas jawaban responden dari tiap-tiap variabel. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Y | 70 | 2,00 | 4,00 | 3,6257 | ,32646 |
| X1 | 70 | 2,00 | 4,33 | 3,7371 | ,35908 |
| X2 | 70 | 2,00 | 4,00 | 3,5943 | ,31249 |
| X3 | 70 | 2,00 | 4,44 | 3,7238 | ,36078 |
| X4 | 70 | 2,00 | 4,29 | 3,6551 | ,38876 |
| Valid N (listwise) | 70 | | | | |

Sumber : Data Output SPSS, 2016

Dari hasil analisis data di atas, maka dapat disimpulkan deskripsi masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Variabel kinerja manajerial nilai minimum sebesar 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kinerja manajerial adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya sebesar 4 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas kinerja manajerial adalah sebesar 4. Nilai rata-rata kinerja manajerial adalah sebesar 3,6257 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,6257. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,32646 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja manajerial adalah sebesar 0,32646 dari 70 responden.
2. Variabel kepuasann kerja nilai minimum sebesar 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kepuasann kerja adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya sebesar 4,33 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas kepuasann kerja adalah sebesar 4,33. Nilai rata-rata kepuasann kerja adalah sebesar 3,7371 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kepuasann kerja, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,7371. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,35908 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kepuasann kerja adalah sebesar 0,35908 dari 70 responden.
3. Variabel motivasi kerja memiliki nilai minimum sebesar 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas motivasi kerja adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya sebesar 4 yang berarti

bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas motivasi kerja adalah sebesar 4. Nilai rata-rata motivasi kerja adalah sebesar 3,5943 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas motivasi kerja, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,5943. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,36078 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,36078 dari 70 responden.

4. Variabel komitmen organisasi nilai minimum sebesar 2,00 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas komitmen organisasi adalah sebesar 2,00. Nilai maksimumnya sebesar 4,44 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas komitmen organisasi adalah sebesar 4,44. Nilai rata-rata komitmen organisasi adalah sebesar 3,7238 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,7238. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,36078 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,36078 dari 70 responden.
5. Variabel manajemen biaya nilai minimum sebesar 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas manajemen biaya adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya sebesar 4,29 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas manajemen biaya adalah sebesar 4,29. Nilai rata-rata manajemen biaya adalah sebesar 3,6551 artinya bahwa dari seluruh responden yang

memberikan jawaban atas manajemen biaya, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,6551. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,38876 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kompetensi adalah sebesar 0,38876 dari 70 responden.

4.5 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji autokorelasi tidak digunakan dalam penelitian ini karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section* bukan data time series.

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini pengujian normalitas dilakukan uji statistik kolmogorov-smirnov. Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.7
Hasil Uji Normalitas

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 70 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | ,20263357 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,115 |

| | | |
|------------------------|----------|-------|
| | Positive | ,115 |
| | Negative | -,112 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | ,965 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,310 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Output SPSS, 2016

Dari hasil uji kolmogorov-smirnov di atas, dihasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,310. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data residual dalam model regresi ini terdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig. (2-tailed) di atas 0,05 dan model regresi tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya

4.5.2 Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah uji yang bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Dengan menggunakan nilai *tolerance*, nilai yang terbentuk harus di atas 10% dengan menggunakan VIF (*Variance Inflation Faktor*), nilai yang terbentuk harus kurang dari 10, bila tidak maka akan terjadi multikolinieritas dan model regresi tidak layak untuk digunakan.

Table 4.8
Hasil Uji Multikolinieritas

| Model | Collinearity Statistics | |
|------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| (Constant) | | |
| 1 X1 | ,556 | 1,797 |
| X2 | ,666 | 1,502 |
| X3 | ,624 | 1,603 |
| X4 | ,576 | 1,737 |

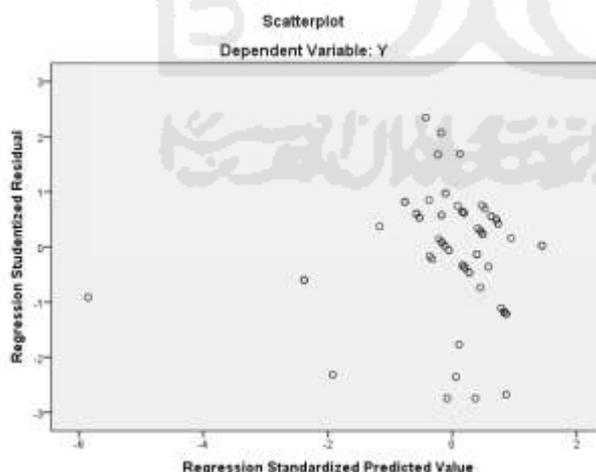
Sumber : Data SPSS diolah

Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa pada bagian *collinierity statistic*, nilai VIF pada seluruh variabel independen lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance di atas 0.1. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa seluruh variabel independen pada penelitian ini tidak ada gejala multikolinieritas.

4.5.3 Heteroskedastisitas

Penyimpangan asumsi model klasik yang lain adalah adanya heteroskedastisitas, artinya varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik *scatterplots*, jika grafik terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tersebar di atas maupun dibawah angka 0 sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini :

Gambar 4.9
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data SPSS diolah

Dari hasil analisis uji heteroskedastisitas di atas, pada grafik *scatterplot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tersebar di atas maupun dibawah angka 0 sumbu Y. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam table berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | ,343 | ,336 | | 1,021 | ,311 |
| 1 X1 | ,233 | ,094 | ,257 | 2,486 | ,015 |
| X2 | ,200 | ,099 | ,191 | 2,024 | ,047 |
| X3 | ,190 | ,088 | ,210 | 2,150 | ,035 |
| X4 | ,270 | ,085 | ,322 | 3,171 | ,002 |

a. Dependent Variable: Y
Sumber : Data SPSS diolah

Berdasarkan tabel diatas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,343 + 0,233X_1 + 0,200X_2 + 0,190X_3 + 0,270X_4 + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut :

- 1 Konstanta (α) sebesar 0,343 memberi pengertian jika seluruh variabel independen dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar 0,343 satuan.
- 2 Untuk variabel kepuasan kerja, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,233 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel kepuasan kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,233 satuan dengan asumsi bahwa variabel independen lain dalam kondisi konstan.
- 3 Untuk variabel motivasi kerja, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,200 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel kepuasan kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,200 satuan dengan asumsi bahwa variabel independen lain dalam kondisi konstan.
- 4 Untuk variabel komitmen organisasi, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,190 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel komitmen organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,190 satuan dengan asumsi bahwa variabel independen lain dalam kondisi konstan.
- 5 Untuk variabel manajemen biaya, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,270 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel manajemen biaya meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,270 satuan dengan asumsi bahwa variabel independen lain dalam kondisi konstan

4.7 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinan (R^2) pada intinya digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya, semakin kecil nilai koefisien maka semakin kecil pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinan ditunjukkan dengan nilai *adjusted R square* bukan *R square* dari model regresi karena *R square* bias terhadap jumlah variabel dependen yang dimasukkan ke dalam model, sedangkan *adjusted R square* dapat naik turun jika suatu variabel independen ditambahkan dalam model. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11
Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,784 ^a | ,615 | ,591 | ,20878 |

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data SPSS diolah

Hasil analisis uji determinasi dihasilkan nilai *adjusted r square* sebesar 0,591. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa besarnya kemampuan model dalam hal ini variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar

59,1%. Sedangkan sisanya 40,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi

4.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistic t. Hasil uji statistic t dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini :

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Hipotesis

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | ,343 | ,336 | | 1,021 | ,311 |
| 1 X1 | ,233 | ,094 | ,257 | 2,486 | ,015 |
| X2 | ,200 | ,099 | ,191 | 2,024 | ,047 |
| X3 | ,190 | ,088 | ,210 | 2,150 | ,035 |
| X4 | ,270 | ,085 | ,322 | 3,171 | ,002 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah

Adapun hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel kepuasan kerja. Besarnya koefisien regresi kepuasan kerja yaitu 0,233 dan nilai signifikansi sebesar 0,015. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $0,015 < 0,05$ yang diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis pertama penelitian ini didukung.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel motivasi kerja. Besarnya koefisien regresi motivasi kerja yaitu 0,200 dan nilai signifikansi sebesar 0,047. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $0,047 < 0,05$ yang dapat diartikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis kedua dapat didukung.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel komitmen organisasi. Besarnya koefisien regresi komitmen organisasi yaitu 0,190 dan nilai signifikansi sebesar 0,035. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $0,035 < 0,05$ yang dapat diartikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis ketiga dapat didukung.

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel manajemen biaya. Besarnya koefisien regresi manajemen biaya yaitu 0,270 dan nilai signifikansi sebesar 0,002. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $0,002 < 0,05$ dapat diartikan bahwa manajemen biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis keempat penelitian ini dapat didukung.

4.9 Pembahasan

4.9.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja manajerial.

Kepuasan kerja disini merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pribadi individu. Apabila seseorang menghadapi kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat menantang dimana kesulitannya sangat tinggi, maka seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugasnya untuk pembuatan keputusan yang lebih baik dan efektif

Hasil ini sesuai penelitian Tunti (2013) yang mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja manajerial.

4.9.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik motivasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner dan Kinicki, (2001) dalam Tunti (2013)). Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan *performance* dari karyawannya. Adelfer dalam Tunti (2013) dalam teorinya mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu (1) kebutuhan keberadaan, antara lain: gaji, kondisi kerja, jaminan sosial dan tunjangan hari tua, (2) kebutuhan hubungan, antara lain: hubungan pribadi di tempat kerja, dan (3) kebutuhan pertumbuhan, antara lain: pengembangan potensi diri. Adelfer berpendapat bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi gagal dicapai, maka kebutuhan tingkat bawahnya akan menjadi motivasi utama sebagai dasar dari tindakannya. Setiawaty (2002) dalam Farahmita (2013) menggunakan motivasi kerja untuk mewakili *willingness* sebagai faktor yang dapat memperkuat terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut bahwa ketika manajer yang memiliki motivasi yang semakin tinggi, maka pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial akan semakin tinggi.

Hasil ini sesuai penelitian Wardhono dan Sholihin (2013) mengenai peran keadilan organisasi dan motivasi dalam hubungan penganggaran partisipatif dan

kinerja menunjukkan bahwa motivasi karyawan mampu meningkatkan kinerja manajerial.

4.9.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Mowday *et al.* (1982) dalam Tunti (2013), mengemukakan bahwa seseorang dikatakan memiliki komitmen terhadap organisasi jika: a) percaya dan menerima tujuan dan nilai dalam organisasi, b) rela berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi, dan c) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota/bagian organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap atau loyalitas karyawan kepada organisasi dan ditandai dengan partisipasi pada organisasi sebagai titik fokus dan berlanjut sampai organisasi mencapai kesuksesan. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi

kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusahaberbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi.

Hasil ini sesuai Penelitian Tunti (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.9.3 Pengetahuan Manajemen Biaya terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa manajemen biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik manajemen biaya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Pengetahuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen biaya. Manajemen biaya itu sendiri menurut Blocher *et.al* (2011) dalam Putri (2014), adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya. Informasi manajemen biaya dikembangkan dan digunakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dan mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi nonkeuangan mengenai retesi pelanggan, produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi.

Hasil ini sesuai penelitian Putri (2014) menunjukkan pengetahuan manajemen biaya meningkatkan hubungan dan berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja manajerial.
- 2) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik motivasi akan meningkatkan kinerja manajerial.
- 3) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.
- 4) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa manajemen biaya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik manajemen biaya akan meningkatkan kinerja manajerial.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut antara lain :

1. Variabel independen dalam penelitian ini hanya 4 variabel independen yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial
2. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya pada PNS di Kabupaten Pati.

3. Data yang dikumpulkan dan dianalisis menggunakan metode kuesioner, sehingga memungkinkan terjadinya pengisian kuesioner responden yang tidak bersungguh-sungguh dan dapat menimbulkan hasil yang menyesatkan

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan penelitian-penelitian di atas, maka saran yang diberikan penulis untuk penelitian di masa yang akan datang adalah sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan untuk menggunakan variabel independen yang lain seperti keterlibatan kerja, gender, atau pendidikan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode wawancara sehingga mendapatkan hasil yang lebih spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Agbejule, L. Saarikoski. 2006. "The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance." *The British Accounting Review* 38 (2006) 427–440.
- Blocher, Edward J., Stout., David E., Cokins, Gary. (2011). *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Blumberg, M., Pringle, C., 1982. "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance." *Academy of Management Review*, 1982. Vol. 7, No. 4, 560 – 569.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya : Universitas Airlangga.
- Darlis, Edfan, 2002, Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 1, Januari, Hlm. 85 – 100, Universitas Riau.
- Endarwati, M. Lies. 2001. *Tingkat Insentitas Kepemimpinan Transformasional dan Substitusi Kepemimpinan serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Bawahan*. Tesis. Tidak Dipublikasikan, UGM, Yogyakarta.
- Fahmi, Irfan. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Farahmita, Aria. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengetahuan tentang Manajemen Biaya Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi XVI Manado*.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3. Semarang: BP-UNDIP.
- Gibson, James, dan Donnelly JR, 1996, *Perilaku, struktur*, Diterjemahkan oleh Nunuk Adriani, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara Jilid I, Jakarta.
- Hansen, Don R, Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*. South Western: Thomson.
- Ilham, Dwi. 2001. *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja Petugas Dinas Luar Perusahaan Jasa Asuransi: Studi Kasus pada Perusahaan Asuransi Jiwa Asih Jaya Yogyakarta*. Skripsi. Tidak Dipublikasikan, UGM, Yogyakarta.

- Khan, Muhammad Riaz ; Ziauddin ; Farooq Ahmed Jam ; M. I. Ramay. 2010. "The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance". *European Journal of Social Sciences* – Volume 15, Number 3 (2010).
- Locke, E. 1976. *What Is Job Satisfaction?*. *Organizational Behavior and Human Performance* 4: 1257-1286.
- Luthans, F. 1996. *Organizational Behavior*, 7ed. Singapore: McGraw-Hill, International Edition.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Muhsin. 2004. *Pengaruh Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pemda (Studi Empiris Pemda Kota dan Kabupaten Propinsi DIY)*. Tesis S-2. Tidak Dipublikasikan, UGM, Yogyakarta.
- Putri, Anastasia. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pt. Pindad (Persero) Bandung)*. Bandung: Universitas Telkom.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. www.ri.go.id.
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Shields, M. D., and S. M. Young. 1993. "Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information." *Journal of Management Accounting Research* 5: 265–280.
- Shields, M., Young, M., 1994." Managing innovation costs: a study of cost conscious behavior by R&D professionals." *Journal of Management Accounting Research* 6, 175–196.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Negeri Semarang Press. Semarang.
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung. Alfabeta.
- Tunti, Maria Elerina Douk. (2013). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah. *Simposium Nasional Akuntansi XVI Manado*.

Wardhono, Sandra Dwiputri dan Sholihin, Mahfud. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasional dan Motivasi dalam Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja. *Simposium Nasional Akuntansi XVI Manado*.



LAMPIRAN



Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Correlations

| | | Butir 1 | Butir 2 | Butir 3 | Butir 4 | Butir 5 | Butir 6 | Butir 7 | Butir 8 | Butir 9 |
|---------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | 1 | ,653** | ,050 | -,016 | ,039 | ,117 | ,056 | ,194 | ,223 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,679 | ,894 | ,749 | ,335 | ,646 | ,108 | ,063 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 2 | Pearson Correlation | ,653** | 1 | ,243* | ,053 | ,141 | ,070 | ,101 | ,140 | ,110 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,043 | ,665 | ,245 | ,562 | ,406 | ,247 | ,364 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 3 | Pearson Correlation | ,050 | ,243* | 1 | ,480** | ,338** | ,154 | ,174 | -,039 | ,217 |
| | Sig. (2-tailed) | ,679 | ,043 | | ,000 | ,004 | ,204 | ,149 | ,747 | ,071 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 4 | Pearson Correlation | -,016 | ,053 | ,480** | 1 | ,771** | ,356** | ,253* | ,021 | ,302* |
| | Sig. (2-tailed) | ,894 | ,665 | ,000 | | ,000 | ,002 | ,034 | ,862 | ,011 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 5 | Pearson Correlation | ,039 | ,141 | ,338** | ,771** | 1 | ,500** | ,478** | ,142 | ,223 |
| | Sig. (2-tailed) | ,749 | ,245 | ,004 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,241 | ,063 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 6 | Pearson Correlation | ,117 | ,070 | ,154 | ,356** | ,500** | 1 | ,819** | -,107 | ,186 |
| | Sig. (2-tailed) | ,335 | ,562 | ,204 | ,002 | ,000 | | ,000 | ,380 | ,123 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

| | | | | | | | | | | |
|----------|---------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Butir 7 | Pearson Correlation | ,056 | ,101 | ,174 | ,253* | ,478** | ,819** | 1 | ,019 | ,211 |
| | Sig. (2-tailed) | ,646 | ,406 | ,149 | ,034 | ,000 | ,000 | | ,873 | ,080 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 8 | Pearson Correlation | ,194 | ,140 | -,039 | ,021 | ,142 | -,107 | ,019 | 1 | ,434** |
| | Sig. (2-tailed) | ,108 | ,247 | ,747 | ,862 | ,241 | ,380 | ,873 | | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 9 | Pearson Correlation | ,223 | ,110 | ,217 | ,302* | ,223 | ,186 | ,211 | ,434** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,063 | ,364 | ,071 | ,011 | ,063 | ,123 | ,080 | ,000 | |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 10 | Pearson Correlation | ,236* | ,298* | ,058 | ,236* | ,389** | ,216 | ,242* | ,147 | ,566** |
| | Sig. (2-tailed) | ,049 | ,012 | ,631 | ,049 | ,001 | ,073 | ,044 | ,224 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 11 | Pearson Correlation | ,251* | ,128 | ,146 | ,408** | ,460** | ,115 | ,225 | ,136 | ,496** |
| | Sig. (2-tailed) | ,036 | ,289 | ,228 | ,000 | ,000 | ,344 | ,061 | ,261 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 12 | Pearson Correlation | ,152 | ,149 | ,213 | ,397** | ,517** | ,239* | ,307** | ,209 | ,506** |
| | Sig. (2-tailed) | ,209 | ,218 | ,077 | ,001 | ,000 | ,047 | ,010 | ,082 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 13 | Pearson Correlation | ,107 | ,180 | ,189 | ,551** | ,718** | ,523** | ,611** | -,023 | ,194 |
| | Sig. (2-tailed) | ,378 | ,135 | ,118 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,849 | ,107 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

| | | | | | | | | | | |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Butir 14 | Pearson Correlation | ,000 | ,073 | ,116 | ,379** | ,453** | ,370** | ,332** | ,029 | ,355** |
| | Sig. (2-tailed) | 1,000 | ,548 | ,337 | ,001 | ,000 | ,002 | ,005 | ,810 | ,003 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 15 | Pearson Correlation | ,089 | ,048 | -,101 | ,114 | ,327** | ,409** | ,458** | ,116 | ,176 |
| | Sig. (2-tailed) | ,463 | ,691 | ,408 | ,349 | ,006 | ,000 | ,000 | ,338 | ,144 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Total | Pearson Correlation | ,355** | ,393** | ,410** | ,646** | ,773** | ,587** | ,623** | ,274* | ,594** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,022 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

Correlations

| | | Butir 10 | Butir 11 | Butir 12 | Butir 13 | Butir 14 | Butir 15 | Total |
|---------|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | ,236 | ,251** | ,152 | ,107 | ,000 | ,089 | ,355 |
| | Sig. (2-tailed) | ,049 | ,036 | ,209 | ,378 | 1,000 | ,463 | ,003 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 2 | Pearson Correlation | ,298** | ,128 | ,149* | ,180 | ,073 | ,048 | ,393 |
| | Sig. (2-tailed) | ,012 | ,289 | ,218 | ,135 | ,548 | ,691 | ,001 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 3 | Pearson Correlation | ,058 | ,146* | ,213 | ,189** | ,116** | -,101 | ,410 |
| | Sig. (2-tailed) | ,631 | ,228 | ,077 | ,118 | ,337 | ,408 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 4 | Pearson Correlation | ,236 | ,408 | ,397** | ,551 | ,379** | ,114** | ,646* |
| | Sig. (2-tailed) | ,049 | ,000 | ,001 | ,000 | ,001 | ,349 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

| | | | | | | | | |
|----------|---------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Pearson Correlation | ,389 | ,460 | ,517** | ,718** | ,453 | ,327** | ,773** |
| Butir 5 | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,006 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,216 | ,115 | ,239 | ,523** | ,370** | ,409 | ,587** |
| Butir 6 | Sig. (2-tailed) | ,073 | ,344 | ,047 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,242 | ,225 | ,307 | ,611* | ,332** | ,458** | ,623 |
| Butir 7 | Sig. (2-tailed) | ,044 | ,061 | ,010 | ,000 | ,005 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,147 | ,136 | ,209 | -,023 | ,029 | ,116 | ,274 |
| Butir 8 | Sig. (2-tailed) | ,224 | ,261 | ,082 | ,849 | ,810 | ,338 | ,022 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,566 | ,496 | ,506 | ,194* | ,355 | ,176 | ,594 |
| Butir 9 | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,107 | ,003 | ,144 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | 1* | ,410* | ,357 | ,175* | ,178** | ,162 | ,525* |
| Butir 10 | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,002 | ,148 | ,141 | ,179 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,410* | 1 | ,852 | ,608** | ,522** | ,365 | ,700 |
| Butir 11 | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,357 | ,852 | 1 | ,614** | ,573** | ,458* | ,750** |
| Butir 12 | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,175 | ,608 | ,614 | 1** | ,652** | ,458** | ,772** |
| Butir 13 | Sig. (2-tailed) | ,148 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |

| | | | | | | | | |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,178 | ,522 | ,573 | ,652** | 1** | ,581** | ,644** |
| Butir 14 | Sig. (2-tailed) | ,141 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,162 | ,365 | ,458 | ,458 | ,581** | 1** | ,522** |
| Butir 15 | Sig. (2-tailed) | ,179 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,525** | ,700** | ,750** | ,772** | ,644** | ,522** | 1** |
| Total | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

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

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

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
VAR00015
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| Output Created | | 09-OCT-2016 20:33:03 |
| Comments | | |
| Input | Active Dataset | DataSet2 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 70 |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| Syntax | | RELIABILITY |
| | | /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 |
| | | /SCALE('ALL VARIABLES') ALL |
| | | /MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,03 |

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 70 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 70 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,850 | 15 |

Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi

Correlations

| | | Butir 1 | Butir 2 | Butir 3 | Butir 4 | Butir 5 | Butir 6 |
|---------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | 1 | ,546** | ,328** | ,052 | ,208 | ,239* |

| | | | | | | | |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,006 | ,671 | ,084 | ,046 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,546** | 1 | ,432** | ,290* | -,036 | ,119 |
| Butir 2 | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,015 | ,766 | ,328 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,328** | ,432** | 1 | ,125 | ,239* | ,245* |
| Butir 3 | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,000 | | ,303 | ,046 | ,041 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,052 | ,290* | ,125 | 1 | ,148 | ,135 |
| Butir 4 | Sig. (2-tailed) | ,671 | ,015 | ,303 | | ,223 | ,264 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,208 | -,036 | ,239* | ,148 | 1 | ,712** |
| Butir 5 | Sig. (2-tailed) | ,084 | ,766 | ,046 | ,223 | | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,239* | ,119 | ,245* | ,135 | ,712** | 1 |
| Butir 6 | Sig. (2-tailed) | ,046 | ,328 | ,041 | ,264 | ,000 | |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,051 | ,119 | ,173 | ,252* | ,348** | ,391** |
| Butir 7 | Sig. (2-tailed) | ,673 | ,327 | ,153 | ,035 | ,003 | ,001 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | -,306* | -,088 | -,123 | ,326** | ,066 | ,017 |
| Butir 8 | Sig. (2-tailed) | ,010 | ,467 | ,309 | ,006 | ,589 | ,892 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | -,016 | ,031 | ,152 | ,540** | ,163 | ,082 |
| Butir 9 | Sig. (2-tailed) | ,897 | ,798 | ,208 | ,000 | ,179 | ,500 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

| | | | | | | | |
|----------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Butir 10 | Pearson Correlation | -,003 | ,023 | -,008 | ,187 | ,304 [*] | ,137 |
| | Sig. (2-tailed) | ,978 | ,849 | ,947 | ,120 | ,010 | ,258 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Total | Pearson Correlation | ,399 ^{**} | ,469 ^{**} | ,465 ^{**} | ,585 ^{**} | ,579 ^{**} | ,554 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

Correlations

| | | Butir 7 | Butir 8 | Butir 9 | Butir 10 | Total |
|---------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | ,051 | -,306 ^{**} | -,016 ^{**} | -,003 | ,399 |
| | Sig. (2-tailed) | ,673 | ,010 | ,897 | ,978 | ,001 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 2 | Pearson Correlation | ,119 ^{**} | -,088 | ,031 ^{**} | ,023 [*] | ,469 |
| | Sig. (2-tailed) | ,327 | ,467 | ,798 | ,849 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 3 | Pearson Correlation | ,173 ^{**} | -,123 ^{**} | ,152 | -,008 | ,465 [*] |
| | Sig. (2-tailed) | ,153 | ,309 | ,208 | ,947 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 4 | Pearson Correlation | ,252 | ,326 [*] | ,540 | ,187 | ,585 |
| | Sig. (2-tailed) | ,035 | ,006 | ,000 | ,120 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 5 | Pearson Correlation | ,348 | ,066 | ,163 [*] | ,304 | ,579 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,589 | ,179 | ,010 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 6 | Pearson Correlation | ,391 [*] | ,017 | ,082 [*] | ,137 | ,554 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,892 | ,500 | ,258 | ,000 |

| | | | | | | |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | 1 | ,469 | ,223 | ,041* | ,579** |
| Butir 7 | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,064 | ,736 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,469* | 1 | ,540 | ,471** | ,474 |
| Butir 8 | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,223 | ,540 | 1 | ,634** | ,641 |
| Butir 9 | Sig. (2-tailed) | ,064 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,041 | ,471 | ,634 | 1 | ,537* |
| Butir 10 | Sig. (2-tailed) | ,736 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,579** | ,474** | ,641** | ,537** | 1** |
| Total | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

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

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

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022
VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|---|
| Output Created | | 09-OCT-2016 20:45:00 |
| Comments | | |
| Input | Active Dataset | DataSet2 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 70 |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| Syntax | | RELIABILITY |
| | | /VARIABLES=VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 |
| | | /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,01 |

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 70 | 100,0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | ,0 |
| Total | 70 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,704 | 10 |

Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial

Correlations

| | | Butir 1 | Butir 2 | Butir 3 | Butir 4 | Butir 5 | Butir 6 |
|---------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | 1 | ,620** | ,318** | ,097 | ,089 | ,088 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,007 | ,424 | ,464 | ,466 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 2 | Pearson Correlation | ,620** | 1 | ,271* | ,194 | ,011 | ,164 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,023 | ,107 | ,931 | ,174 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 3 | Pearson Correlation | ,318** | ,271* | 1 | ,401** | -,041 | -,137 |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | ,023 | | ,001 | ,734 | ,258 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 4 | Pearson Correlation | ,097 | ,194 | ,401** | 1 | ,680** | ,571** |
| | Sig. (2-tailed) | ,424 | ,107 | ,001 | | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 5 | Pearson Correlation | ,089 | ,011 | -,041 | ,680** | 1 | ,697** |
| | Sig. (2-tailed) | ,464 | ,931 | ,734 | ,000 | | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 6 | Pearson Correlation | ,088 | ,164 | -,137 | ,571** | ,697** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,466 | ,174 | ,258 | ,000 | ,000 | |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 7 | Pearson Correlation | ,086 | ,214 | -,089 | ,465** | ,593** | ,659** |
| | Sig. (2-tailed) | ,477 | ,075 | ,465 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 8 | Pearson Correlation | ,068 | ,149 | -,198 | ,257* | ,448** | ,564** |
| | Sig. (2-tailed) | ,575 | ,217 | ,100 | ,032 | ,000 | ,000 |

| | | | | | | | |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,229 | ,313** | -,054 | ,000 | ,145 | ,188 |
| Butir 9 | Sig. (2-tailed) | ,057 | ,008 | ,659 | 1,000 | ,232 | ,120 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,069 | ,122 | -,286* | -,124 | ,117 | ,123 |
| Butir 10 | Sig. (2-tailed) | ,570 | ,315 | ,017 | ,306 | ,336 | ,312 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,490** | ,538** | ,256* | ,707** | ,728** | ,743** |
| Total | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,033 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

Correlations

| | | Butir 7 | Butir 8 | Butir 9 | Butir 10 | Total |
|---------|---------------------|---------|---------|---------|----------|--------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | ,086 | ,068** | ,229** | ,069 | ,490 |
| | Sig. (2-tailed) | ,477 | ,575 | ,057 | ,570 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 2 | Pearson Correlation | ,214** | ,149 | ,313* | ,122 | ,538 |
| | Sig. (2-tailed) | ,075 | ,217 | ,008 | ,315 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 3 | Pearson Correlation | -,089** | -,198* | -,054 | -,286** | ,256 |
| | Sig. (2-tailed) | ,465 | ,100 | ,659 | ,017 | ,033 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 4 | Pearson Correlation | ,465 | ,257 | ,000** | -,124 | ,707** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,032 | 1,000 | ,306 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 5 | Pearson Correlation | ,593 | ,448 | ,145 | ,117** | ,728 |

| | | | | | | |
|----------|---------------------|--------|--------|-------|--------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,232 | ,336 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,659 | ,564 | ,188 | ,123** | ,743** |
| Butir 6 | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,120 | ,312 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | 1 | ,439 | ,150 | ,055** | ,657** |
| Butir 7 | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,214 | ,649 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,439 | 1 | ,145 | ,196* | ,577** |
| Butir 8 | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,232 | ,103 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,150 | ,145** | 1 | ,364 | ,402 |
| Butir 9 | Sig. (2-tailed) | ,214 | ,232 | | ,002 | ,001 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,055 | ,196 | ,364* | 1 | ,252 |
| Butir 10 | Sig. (2-tailed) | ,649 | ,103 | ,002 | | ,035 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,657** | ,577** | ,402* | ,252** | 1** |
| Total | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,035 | |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

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

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

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051
VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|---|
| Output Created | | 09-OCT-2016 21:26:30 |
| Comments | | |
| Input | Active Dataset | DataSet2 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 70 |
| Missing Value Handling | Matrix Input | |
| | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |

| | | |
|-----------|----------------|--|
| Syntax | | RELIABILITY /VARIABLES=VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,00 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,01 |

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 70 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 70 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,728 | 10 |

Uji Validitas dan Reliabilitas Pengetahuan Manajemen Biaya

Correlations

| | | Butir 1 | Butir 2 | Butir 3 | Butir 4 | Butir 5 | Butir 6 |
|---------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | 1 | ,634** | ,235 | ,100 | ,152 | ,324** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,050 | ,410 | ,210 | ,006 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 2 | Pearson Correlation | ,634** | 1 | ,387** | ,128 | ,074 | ,280* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,001 | ,292 | ,543 | ,019 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 3 | Pearson Correlation | ,235 | ,387** | 1 | ,569** | ,311** | ,416** |
| | Sig. (2-tailed) | ,050 | ,001 | | ,000 | ,009 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 4 | Pearson Correlation | ,100 | ,128 | ,569** | 1 | ,662** | ,386** |
| | Sig. (2-tailed) | ,410 | ,292 | ,000 | | ,000 | ,001 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 5 | Pearson Correlation | ,152 | ,074 | ,311** | ,662** | 1 | ,559** |
| | Sig. (2-tailed) | ,210 | ,543 | ,009 | ,000 | | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Butir 6 | Pearson Correlation | ,324** | ,280* | ,416** | ,386** | ,559** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,019 | ,000 | ,001 | ,000 | |

| | | | | | | | |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,326** | ,247* | ,316** | ,436** | ,354** | ,422** |
| Butir 7 | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,039 | ,008 | ,000 | ,003 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,633** | ,634** | ,697** | ,677** | ,639** | ,711** |
| Total | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

Correlations

| | | Butir 7 | Total |
|---------|---------------------|---------|--------|
| Butir 1 | Pearson Correlation | ,326 | ,633** |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,000 |
| | N | 70 | 70 |
| Butir 2 | Pearson Correlation | ,247** | ,634 |
| | Sig. (2-tailed) | ,039 | ,000 |
| | N | 70 | 70 |
| Butir 3 | Pearson Correlation | ,316 | ,697** |
| | Sig. (2-tailed) | ,008 | ,000 |
| | N | 70 | 70 |
| Butir 4 | Pearson Correlation | ,436 | ,677 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 |
| Butir 5 | Pearson Correlation | ,354 | ,639 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,000 |
| | N | 70 | 70 |
| Butir 6 | Pearson Correlation | ,422** | ,711* |

| | | | |
|---------|---------------------|--------|-------|
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | 1** | ,652* |
| Butir 7 | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 70 | 70 |
| | Pearson Correlation | ,652** | 1** |
| Total | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 70 | 70 |

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

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

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043
VAR00044

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

| | |
|----------------|----------------------|
| Output Created | 09-OCT-2016 20:54:38 |
| Comments | |

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Active Dataset | DataSet2 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| Input | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 70 |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| Syntax | | RELIABILITY /VARIABLES=VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,04 |

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 70 | 100,0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | ,0 |
| Total | 70 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,782 | 7 |

Tabel 4.1.

Data kuesioner yang disebar

| Keterangan | Jumlah | % |
|-----------------------------|--------|------|
| Kuesioner disebar | 80 | 100% |
| Kuesioner tidak kembali | 10 | 8% |
| Kuesioner yang dapat diolah | 70 | 92% |

Sumber : data diolah, 2016

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

| Umur | Jumlah | Presentase |
|-------------|--------|------------|
| 20-29 tahun | 2 | 3% |
| 30-39 tahun | 26 | 37% |
| 40-49 tahun | 32 | 46% |
| ≥50 tahun | 10 | 14% |
| Jumlah | 70 | 101 % |

Sumber : data primer 2016

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis kelamin | Jumlah | Presentase |
|---------------|--------|------------|
| Perempuan | 26 | 37% |
| Laki-Laki | 44 | 63% |
| Jumlah | 70 | 100 % |

Sumber : data primer 2016

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas

| Item Pernyataan | Pearsons's Correlations | Rtabel | Keterangan |
|-----------------|-------------------------|--------|------------|
| Kepuasan Kerja | | | |
| Butir 1 | 0,355 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,393 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,410 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,646 | 0.244 | Valid |

| | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Butir 5 | 0,773 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,587 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,623 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,274 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,594 | 0.244 | Valid |
| Butir 10 | 0,525 | 0.244 | Valid |
| Butir 11 | 0,700 | 0.244 | Valid |
| Butir 12 | 0,750 | 0.244 | Valid |
| Butir 13 | 0,722 | 0.244 | Valid |
| Butir 14 | 0,644 | 0.244 | Valid |
| Butir 15 | 0,522 | 0.244 | Valid |
| Motivasi Kerja | | | |
| Butir 1 | 0,399 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,469 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,465 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,585 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,579 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,554 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,579 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,474 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,641 | 0.244 | Valid |
| Butir 10 | 0,537 | 0.244 | Valid |
| Komitmen organisasi | | | |
| Butir 1 | 0,623 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,619 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,612 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,606 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,706 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,684 | 0.244 | Valid |

| | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|
| Butir 7 | 0,750 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,727 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,720 | 0.244 | Valid |
| Manajemen Biaya | | | |
| Butir 1 | 0,633 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,634 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,697 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,677 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,639 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,711 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,652 | 0.244 | Valid |
| Kinerja Manajerial | | | |
| Butir 1 | 0,490 | 0.244 | Valid |
| Butir 2 | 0,538 | 0.244 | Valid |
| Butir 3 | 0,256 | 0.244 | Valid |
| Butir 4 | 0,707 | 0.244 | Valid |
| Butir 5 | 0,728 | 0.244 | Valid |
| Butir 6 | 0,743 | 0.244 | Valid |
| Butir 7 | 0,657 | 0.244 | Valid |
| Butir 8 | 0,577 | 0.244 | Valid |
| Butir 9 | 0,402 | 0.244 | Valid |
| Butir 10 | 0,252 | 0.244 | Valid |

Sumber : Data Diolah

Tabel 4.5

Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Koefisien Cronbach Alpha | Standar Koefisien | Keterangan |
|-----------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------|
|-----------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------|

| | | | |
|---------------------|-------|------|----------|
| Kepuasan Kerja | 0,850 | 0,60 | Reliabel |
| Motivasi kerja | 0,704 | 0,60 | Reliabel |
| Komitmen organisasi | 0,847 | 0,60 | Reliabel |
| Manajemen Biaya | 0,782 | 0,60 | Reliabel |
| Kinerja Manajerial | 0,728 | 0,60 | Reliabel |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Y | 70 | 2,00 | 4,00 | 3,6257 | ,32646 |
| X1 | 70 | 2,00 | 4,33 | 3,7371 | ,35908 |
| X2 | 70 | 2,00 | 4,00 | 3,5943 | ,31249 |
| X3 | 70 | 2,00 | 4,44 | 3,7238 | ,36078 |
| X4 | 70 | 2,00 | 4,29 | 3,6551 | ,38876 |
| Valid N (listwise) | 70 | | | | |

Sumber : Data Output SPSS, 2016

Tabel 4.7
Hasil Uji Normalitas

| | | |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| | | Unstandardized Residual |
| N | | 70 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | ,20263357 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,115 |
| | Positive | ,115 |

| | | |
|------------------------|----------|-------|
| | Negative | -,112 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | ,965 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,310 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Output SPSS, 2016

Table 4.8

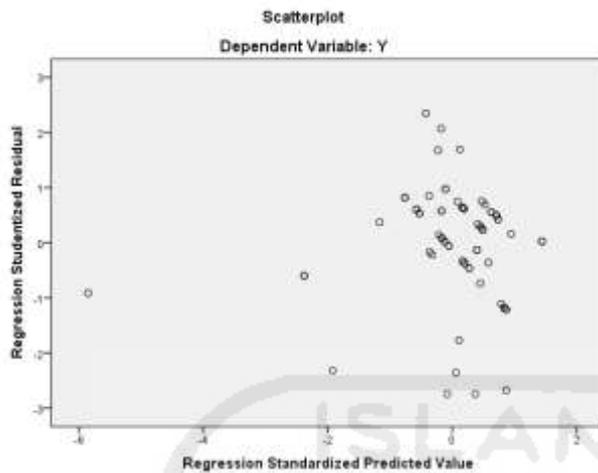
Hasil Uji Multikolinieritas

| Model | Collinearity Statistics | |
|------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| (Constant) | | |
| 1 X1 | ,556 | 1,797 |
| X2 | ,666 | 1,502 |
| X3 | ,624 | 1,603 |
| X4 | ,576 | 1,737 |

Sumber : Data SPSS diolah

Gambar 4.9

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data SPSS diolah

Tabel 4.10
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | ,343 | ,336 | | 1,021 | ,311 |
| 1 X1 | ,233 | ,094 | ,257 | 2,486 | ,015 |
| X2 | ,200 | ,099 | ,191 | 2,024 | ,047 |
| X3 | ,190 | ,088 | ,210 | 2,150 | ,035 |
| X4 | ,270 | ,085 | ,322 | 3,171 | ,002 |

a. Dependent Variable: Y
Sumber : Data SPSS diolah

Tabel 4.11
Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,784 ^a | ,615 | ,591 | ,20878 |

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data SPSS diolah

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Hipotesis

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | ,343 | ,336 | | 1,021 | ,311 |
| X1 | ,233 | ,094 | ,257 | 2,486 | ,015 |
| X2 | ,200 | ,099 | ,191 | 2,024 | ,047 |
| X3 | ,190 | ,088 | ,210 | 2,150 | ,035 |
| X4 | ,270 | ,085 | ,322 | 3,171 | ,002 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah



KUESIONER PENELITIAN

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner



Kepada Yth

Bapak/Ibu Responden

Di tempat

Dengan hormat

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, saya:

Nama : Achmad Ardani

NIM : 11312464

Fak/Jur/ : Ekonomi/Akuntansi

bermaksud untuk melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul **“Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Untuk Berpartisipasi Dalam Anggaran dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja : Studi Empiris Pada Organisasi Sektor Publik”**. Untuk itu saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuisisioner ini secara lengkap. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian, sehingga kerahasiannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

A. Pertanyaan Umum Data Responden

Nama :

Jenis kelamin :

L
 P

Umur :

20-29 tahun
 30-39 tahun
 40-49 tahun
 >= 50 tahun

Jabatan :

.....

Lama Bekerja :

<= 10 tahun
 11-20 tahun
 21-30 tahun
 >= 31 tahun

*Isilah dengan tanda check (√) atau silang (X)

B. Pertanyaan Khusus

Berikut ini adalah pertanyaan mengenai variabel penelitian yang akan di uji pada perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja. Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda “X” pada jawaban yang Bapak / Ibu anggap paling tepat.

KOMITMEN ORGANISASI

Pernyataan-pernyataan dibawah ini, disusun untuk mengukur Komitmen Bapak/Ibu terhadap perusahaan.

Berilah pendapat anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nilai dari skala 1 sampai skala 5. Skala 1 (STS) = sangat tidak setuju, skala 2 (TS) = tidak setuju, , skala 3 (N) = Netral, skala 4 (S) = setuju, skala 5 (SS) = sangat setuju

| No. | | Sangat Tidak Setuju → Sangat Setuju | | | | |
|-----|--|-------------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Saya siap bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk membantu kesuksesan instansi. | | | | | |
| 2. | Saya membanggakan kepada orang lain bahwa perusahaan tempat saya bekerja adalah instansi yang bagus. | | | | | |
| 3. | Saya siap menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk terus bekerja demi instansi. | | | | | |
| 4. | Saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai dan nilai-nilai | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | instansi adalah sama atau serupa. | | | | | |
| 5. | Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian instansi. | | | | | |
| 6. | Instansi tempat saya bekerja benar-benar menimbulkan inspirasi bagi saya untuk berprestasi | | | | | |
| 7. | Saya sangat senang telah memilih instansi ini untuk tempat bekerja dibandingkan perusahaan lainnya, ketika saya pertama kali memutuskan bergabung dengan perusahaan ini. | | | | | |
| 8. | Saya sangat peduli dengan nasib instansi ini. | | | | | |
| 9. | Bagi saya, inilah instansi terbaik untuk tempat bekerja. | | | | | |

MOTIVASI KERJA

Pernyataan-pernyataan dibawah ini, disusun untuk mengukur motivasi Bapak/Ibu dalam bekerja.

Berilah pendapat anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nilai dari skala 1 sampai skala 5. Skala 1 (STS) = sangat tidak setuju, skala 2 (TS) = tidak setuju, , skala 3 (N) = Netral, skala 4 (S) = setuju, skala 5 (SS) = sangat setuju

| | | Sangat Tidak Setuju → Sangat Setuju | | | | |
|-----|--------------------------------------|-------------------------------------|----|---|---|----|
| No. | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. | Saya sungguh peduli dengan pekerjaan | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| | saya | | | | | |
| 2. | Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang | | | | | |
| 3. | Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru | | | | | |
| 4. | Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar | | | | | |
| 5. | Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi | | | | | |
| 6. | Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi | | | | | |
| 7. | Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri | | | | | |
| 8. | Saya dapat bekerja dibawah tekanan dan batas waktu | | | | | |
| 9. | Saya berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya | | | | | |
| 10. | Saya mencari cara-cara baru untuk menolong orang-orang yang bekerja untuk saya | | | | | |

KINERJA MANAJERIAL

Pernyataan-pernyataan dibawah ini, disusun untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu dalam menyusun anggaran.

Berilah pendapat anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nilai dari skala 1 sampai skala 5. Skala 1 = sangat rendah, skala 2 rendah, skala 3 = sedang, skala 4 = tinggi, skala 5 = sangat tinggi

| | | Sangat Tidak Setuju | | | Sangat Setuju | |
|-----|--|------------------------|---|---|------------------|---|
| | | → | | | | |
| No. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program (Perencanaan) | | | | | |
| 2. | Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan (Investigasi) | | | | | |
| 3. | Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan (Pengkoordinasian) | | | | | |
| 4. | Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit (Pengawasan) | | | | | |
| 5. | Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan (Penilaian staff) | | | | | |
| 6. | Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar (Negosiasi) | | | | | |
| 7. | Saya bertugas mempromosikan visi, | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| | misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi (Perwakilan) | | | | | |
| 8. | Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan (Evaluasi) | | | | | |
| 9. | Kinerja secara keseluruhan disesuaikan target | | | | | |
| 10. | Kinerja saya maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan | | | | | |

MANAJEMEN BIAYA

Pernyataan-pernyataan dibawah ini, disusun untuk mengukur pengetahuan dalam manajemen biaya Bapak/Ibu dalam bekerja.

Berilah pendapat anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nilai dari skala 1 sampai skala 5. Skala 1 = sangat rendah, skala 2 rendah, skala 3 = sedang, skala 4 = tinggi, skala 5 = sangat tinggi.

| | | | | | | |
|-----|--|------------------------|----|------------------|---|----|
| | | Sangat Tidak Setuju | → | Sangat Setuju | | |
| No. | | STS | TS | N | S | SS |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 1. | Pengalaman kerja saya sampai saat ini mencakup tugas-tugas yang terkait dengan tanggung jawab formal dalam pencapaian laba unit kerja | | | | | |
| 2. | Saya memiliki banyak pengalaman dalam pengelolaan biaya | | | | | |
| 3. | Saya mengetahui pengelolaan biaya dengan cara membandingkan jumlah yang dibelanjakan untuk berbagai item dibandingkan dengan jumlah pos anggaran masing-masing item biaya tersebut | | | | | |
| 4. | Saya mengetahui pengelolaan biaya dengan memeriksa apakah jumlah total yang dibelanjakan untuk beberapa item telah memberikan hasil (outcome) yang baik | | | | | |
| 5. | Saya mampu mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki dalam penggunaan sumber-sumber melalui tindakan perbaikan. | | | | | |
| 6. | Saya mengetahui dalam mengelola biaya adalah dengan memperhatikan/mengamati setiap baris posanggaran dengan sangatseksama | | | | | |
| 7. | Saya mengevaluasi outcome (hasil) dari pekerjaan saya dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan tersebut | | | | | |

KEPUASAN KERJA

Pernyataan-pernyataan dibawah ini, disusun untuk mengukur kepuasan kerja Bapak/Ibu dalam bekerja.

Berilah pendapat anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nilai dari skala 1 sampai skala 5. Skala 1 = sangat rendah, skala 2 rendah, skala 3 = sedang, skala 4 = tinggi, skala 5 = sangat tinggi

| | | Sangat Tidak Setuju → | | | Sangat Setuju | |
|-----|---|-----------------------|----|---|---------------|----|
| No. | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. | Kesempatan untuk mengerjakan hal yang berbeda dari waktu ke waktu | | | | | |
| 2. | Menjadikan saya selalu sibuk sepanjang waktu | | | | | |
| 3. | Kesempatan mengerjakan sendiri tugas saya | | | | | |
| 4. | Cara atasan saya menghadapi bawahan | | | | | |
| 5. | Kompetensi atasan saya dalam mengambil keputusan | | | | | |
| 6. | Dapat mengerjakan sesuatu yang tidak melawan hati nurani saya | | | | | |
| 7. | Bagaimana pekerjaan ini dapat memberikan keamanan | | | | | |
| 8. | Kesempatan melakukan sesuatu yang sesuai dengan kemampuan saya | | | | | |
| 9. | Cara unit kerja dalam menerapkan | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| | kebijakan | | | | | |
| 10. | Kompensasi yang saya terima dan jumlah pekerjaan yang harus saya lakukan | | | | | |
| 11. | Kesempatan peningkatan karir | | | | | |
| 12. | Suasana dan kondisi dalam bekerja | | | | | |
| 13. | Penghargaan yang diterima untuk hasil kerja yang baik | | | | | |
| 14. | Kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas | | | | | |
| 15. | Prestasi yang saya capai dari pekerjaan saya | | | | | |



JAWABAN RESPONDEN



| KOMITMEN ORGANISASI | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| RESPONDEN / PERTANYAAN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 35 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 46 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 57 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 67 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 68 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| RESPONDEN / PERTANYAAN | MOTIVASI KERJA | | | | | | | | | |
|---------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 8 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 12 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 22 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 29 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 36 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 43 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 50 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 52 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 57 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 60 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 63 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 67 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 68 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| RESPONDEN / PERTANYAAN | KEPUASAN KERJA | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 7 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 14 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 16 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 19 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 29 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 30 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 41 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 45 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 49 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 52 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 54 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 56 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 67 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 68 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 70 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| MANAJEMEN BIAYA | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| RESPONDEN / PERTANYAAN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 7 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 9 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 19 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 34 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 52 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 57 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 58 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 64 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 67 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 68 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 69 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |

| RESPONDEN / PERTANYAAN | KINERJA MANAJERIAL | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 19 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 31 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 32 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 36 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 40 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| 47 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 54 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 55 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 56 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 57 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 61 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

