

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan Penelitian

Pada bagian ini merupakan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan dibahas pada bab-bab sebelumnya. Pada penelitian ini bertujuan untuk melihat perbedaan dalam pengaruh hubungan positif *feedback* dan *reward* terhadap *empowerment* dan yang akan meningkatkan motivasi serta meningkatkan kinerja antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran. Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama adalah terdapat perbedaan pengaruh hubungan positif *feedback* terhadap *impact*, *competence* dan *self determination* antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran. Pada hubungan *feedback* ke *impact* terbukti di terima bahwa terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan nilai yang signifikan (0,118 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,024 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga dengan kondisi tidak partisipasi anggaran *feedback* sudah dapat meningkatkan *impact*. Pada hubungan *feedback* ke *competence* juga terbukti diterima bahwa terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan hasil

yang signifikan (0,318 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,506 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran maupun tidak *feedback* tidak dapat digunakan untuk meningkatkan *competence*. Sedangkan pada hubungan *feedback* ke *self determination* tidak terbukti (ditolak) bahwa tidak terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan hasil yang tidak signifikan (0,714 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,355 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran maupun tidak *feedback* tidak dapat digunakan untuk meningkatkan *self determination*.

2. Hipotesis kedua adalah Terdapat Perbedaan Pengaruh Hubungan Positif *Reward* terhadap *Impact*, *Competence* dan *Self determination* antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran. Pada hubungan *Reward* ke *Impact* tidak terbukti (ditolak), bahwa tidak terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan hasil yang tidak signifikan (0,805 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,982 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran maupun tidak *reward* tidak dapat digunakan untuk meningkatkan *impact*. Pada hubungan *reward* ke *competence* pun juga tidak terbukti (ditolak) , bahwa tidak terdapat perbedaan antara

kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan hasil yang tidak signifikan juga (0,499 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,658 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran maupun tidak *reward* tidak dapat digunakan untuk meningkatkan *competence*. Pada hubungan *reward* ke *self determination* juga tidak terbukti (ditolak), bahwa juga tidak terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan hasil yang tidak signifikan (0,71 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,765 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran maupun tidak *reward* tidak dapat digunakan untuk meningkatkan *self determination*.

3. Terdapat Perbedaan Pengaruh Hubungan Positif *Impact*, *Competence* dan *Self determination* terhadap Motivasi antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran. Pada hubungan *impact* ke motivasi ini terbukti ditolak bahwa tidak terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dengan kondisi tidak partisipasi anggaran dengan hasil yang signifikan (0,047 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,033 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran *impact* dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi. Pada hubungan *competence* ke

motivasi ini terbukti diterima, bahwa terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dengan tidak partisipasi anggaran dengan hasil yang signifikan (0,000 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,769 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran maupun tidak *competence* dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi. Pada hubungan *self determination* ke motivasi juga terbukti diterima, bahwa tidak ada perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan hasil tidak signifikan (0,012 untuk partisipasi anggaran dan 0,064 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi partisipasi anggaran maupun tidak *self determination* tidak dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi.

4. Terdapat Perbedaan Pengaruh Hubungan Positif Motivasi terhadap Kinerja antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran. Pada hipotesis ini ditolak, bahwa tidak terdapat perbedaan antara kondisi partisipasi anggaran dan tidak partisipasi anggaran dengan hasil yang signifikan (0,102 untuk kondisi partisipasi anggaran dan 0,105 untuk kondisi tidak partisipasi anggaran) sehingga pada kondisi tidak partisipasi anggaran motivasi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja.

5. Dari hasil hipotesis tersebut secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa yang dapat membuat karyawan merasa diberdayakan adalah kondisi *feedback* dan kondisi *feedback* tersebut hanya dapat mempengaruhi persepsi karyawan yang berdampak bagi perusahaan saja, namun karyawan merasa diberdayakan jika melakukan partisipasi anggaran, jadi dengan adanya kondisi partisipasi anggaran ini membuat *impact*, *competence* dan *self determination* berdampak bagi motivasi. Jadi dengan adanya partisipasi anggaran dapat mendorong karyawan lebih merasa diberdayakan di dalam perusahaan.

## 5.2 Saran

Pada penelitian ini memberikan kontribusi kepada pimpinan perusahaan, di mana seorang individu harus dapat diberdayakan untuk meningkatkan motivasi mereka dan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Maka berdasarkan hasil yang ada dapat disarankan jika:

1. Pemimpin harus dapat memberikan *feedback* yang tepat. *Feedback* ini berisi tentang informasi evaluasi pekerjaan yang dilakukan tiap individu.
2. Pemberdayaan individu dapat dilihat dari persepsi individu terhadap pekerjaan yang dilakukan akan berdampak bagi perusahaan, serta persepsi tentang kemampuan yang

- dimilikinya akan meningkatkan pekerjaannya dan meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Motivasi individu dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan motivasi juga harus di lihat dan peningkatan ini berasal dari individu yang merasa di berdayakan oleh perusahaan.
  4. Adanya penetapan partisipasi anggaran yang dapat membuat individu merasa berdampak bagi perusahaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pemaparan di bab-bab sebelumnya, terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang membuat hasil hipotesis ditolak. Beberapa keterbatasan penelitian yang ada yaitu pertama *reward* yang diberikan hanya berupa *reward* finansial saja, kedua *feedback* yang digunakan hanya dari atasan ke bawahan saja, ketiga penjelasan tentang *reward* pada skenario eksperimen kurang jelas, dan membuat uji manipulasi banyak yang tidak lolos.

Maka berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada di atas, peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya yang dapat bermanfaat pada penelitian selanjutnya, yaitu yang pertama, *reward* yang digunakan tidak hanya *reward* finansial saja, tetapi juga bisa diberikan *reward* non-finansial. Hal ini sesuai dengan Francis dan Fernandes (1998) dalam Jiang, dkk (2009) unsur-unsur pokok dari *reward* adalah pembayaran gaji pokok, tunjangan pensiun, asuransi kematian dan kesehatan, tunjangan jangka

panjang, hak liburan, dan lainnya. Sedangkan menurut Patricia & Jay (2000) dalam Jiang, dkk (2009) komponen *reward* tersebut terdiri dari peningkatan individual, masa dengan kerja, total pembayaran serta tempat kerja yang positif, kemudian yang kedua *feedback* yang diberikan bisa ditambahkan dari bawahan ke atasan seperti memberikan ide kepada atasan, kemudian yang ketiga pada skenario eksperimen diberikan contoh untuk menjelaskan *reward* yang dapat diterima oleh responden agar responden dapat dengan jelas mengerti skenario eksperimen tersebut dan dapat lolos dari uji manipulasi.

