

PENGARUH DESENTRALISASI, MOTIVASI DAN PARTISIPASI
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
ALFAMART DAN INDOMARET
DI SURABAYA

SKRIP SI



Oleh:

REYNOLD ARKHELAUS SIPASULTA
NPM. 0722017

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
SURABAYA
2012

TANDA PERS ETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Reynold Arkhelaus Sipasulta

0722017

Fakultas Ekonomi

Akuntansi

PENGARUH DESENTRALISASI, MOTIVASI DAN PARTISIPASI
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ALFAMART DAN
INDOMARET

DI SURABAYA

SKRIPSI INI DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
KELOMPOK STUDI-1 FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA

Pembimbing,



(Dr. Wahyudiono, M.M)

Tanggal: 11 Mei 2017

Mengetahui,
Ketua Jurusan :



(Dra. Jeanne Asteria, W, Msi, Ak)

Tanggal: 11 April 2017

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang telah di tulis oleh **Reynold A Sipasulta** dengan **NPM (0722017)**

Telah diuji pada 25 September 2012 dan dinyatakan **LULUS** oleh:

Ketua Tim Penguji



(Dr. Wahyudion M.M)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Program Studi



(Dra. Maria Widvastuti, SE., MM)



(Dra. Jeanne Asteria W, Msi, Ak)

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Desentralisasi, Motivasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya

Telah diuji dan dipertahankan dihadapan
Tim penguji skripsi

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika
Program Studi Akuntansi

Pada Hari Selasa, Tanggal 25 September 2012

Disusun oleh :

Nama : Reynold Arkhelaus Sipasulta

Npm : 0722017

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Tim Penguji:

Nama

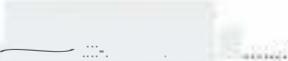
1. Dr. Wahyudiono., M.M (Ketua)


.....

2. Dra. Yovita R. Pandin., M.M (Anggota)



3. Drs. Misrin Harjadi., M.Ak (Anggo



SURAT PERNYATAAN

Tidak Melakukan Plagiat/Penjiplakan
Dalam Penyusunan Skripsi

Yang bertanda tangan di bawah ini : Reynold Arkhelaus Sipasulta
NPM : 0722017
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Tempat/Tanggal Lahir : Makassar, 19 November 1985
Alamat : Ploso Timur VIII no 128
Judul Skripsi :

PENGARUH DESENTRALISASI, MOTIVASI, DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI ALFAMART DAN INDOMARET DI SURABAYA

1. Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya ilmiah sendiri bukan plagiat dan atau karya orang lain.
 2. Memperbolehkan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika untuk mempublikasikan seluruh/ sebagian dari isi skripsi ini ke media publikasi. Dengan mencantumkan nama peneliti serta dosen pembimbing
- Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila di kemudian hari ada permasalahan terhadap karya ilmiah ini, maka saya siap bertanggung jawab sesuai dengan hukum yang berlaku.

Surabaya, 6 September 2012

Penyusun

Reynold A Sipasulta

METERAI
TEMPEL
Rp. 10.000
KEMENTERIAN KEHUKUMAN DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIC OF INDONESIA



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, yang telah melimpahkan berkat yang luar biasa dan kasih-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "PENGARUH DESENTRALISASI, MOTIVASI DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ALFAMART DAN INDOMARET DI SURABAYA" dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi satu syarat penyelesaian Program Studi Pendidikan Strata Satu, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya.

Dalam penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada :

1. Dra. M. Yovita R Pandin, M.M selaku Rektor Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya.
2. Dra. Maria Widyastuti, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya
3. Dra. Jeanne. A Wawolangi, Msi. Ak selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya.
4. Dr. Wahyudiono, M.M, selaku Dosen Pembimbing: yang penuh dengan mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membimbing penulisan

5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Akuntansi yang telah memberikan ilmu yang sangat bemeilai. Sehingga ucapan terima kasihpun dirasa belum cukup untuk menghargai jasa Bapak dan Ibu. Namun teriring do'a semoga apa yang sudah diberikan kepada kami akan terbalaskan dengan berkat Tuhan Yesus Kristus.
6. Yang terkasih Papi Uke dan Martti yang selalu memberikan kasih sayang yang luar biasa, saudara-saudariku terkasih Liza, Ronald, Rio, dan calon istriku terkasih Maria yang juga selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Tuhan Yesus melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 6 September 2012

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAKSI.....	xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Landasan Teori.....	12
2.2.1. Desentralisasi	12
2.2.1.1. Faktor yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi	12
2.2.1.2. Kelebihan Desentralisasi	14
2.2.1.3. Kelemahan Desentralisasi	15
2.2.2. Motivasi	15
2.2.2.1. Pengertian Motivasi	15

2.2.2.2. Jenis Motivasi	16.
2.2.2.3. Faktor Motivasi Kerja	16.
2.2.2.4. Tujuan Motivasi	17.
2.2.2.5. Prinsip Motivasi Pegawai.....	17.
2.2.2.6. Teori Motivasi	19.
2.2.3. Partisipasi Anggaran	24
2.2.3.1. Pengertian Anggaran.....	24
2.2.3.2. Manfaat, Tujuan, dan Kelemahan Anggaran	25
2.2.3.3. Partisipasi Anggaran	28
2.2.4. Kinerja Manajerial	29.
2.2.4.1. Dimensi Kinerja Manajerial.....	30
2.2.4.2. Aspek Kinerja.....	32
2.2.4.3. Ukuran Kinerja.....	32
2.2.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja.....	33
2.2.4.5. Manfaat Penilaian Kinerja.....	34
2.2.4.6. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	35
2.2.5. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	36
2.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial	37.
2.2.7. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	38
2.3. Kerangka Konseptual	40
2.4. Hipotesis.....	41.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian	42
3.2. Pendekatan Penelitian Dan Sumber Data.....	42.
3.3. Variabel Penelitian.....	42
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	43
3.4.1. Definisi Operasional Variabel.....	43.
3.4.2. Pengukuran Variabel.....	45
3.5. Populasi dan Sampel.....	46
3.5.1. Populasi.....	46
3.5.2. Sampel.....	46.
3.6. Pengujian Validitas dan Reabilitas.....	48.
3.4.1. Uji Validitas	48.
3.4.2. Uji Realibilitas	49.
3.7. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	49.
3.7.1. Uji asumsi klasik.....	49.
3.7.2. Analisis regresi linier berganda.....	52
3.7.3. Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi (R^2).....	53
3.7.3.1. Analisis Koefisien Korelasi (R)	53
3.7.3.1. Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....	54
3.7.4. Pengujian Hipotesis.....	55
3.7.4.1. Uji F	55
3.7.4.2. Uji t	57

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	59
4.1.1. Sejarah Berdirinya Alfamart	59
4.1.2. Sejarah Berdirinya Indomaret	60
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	61
4.2.1. Deskriptif Desentralisasi (∞)	61
4.2.2. Deskriptif Motivasi (\times)	62
4.2.3. Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran (X^0)	63
4.2.4. Deskriptif Kinerja Manajerial (Y)	65
4.3. Analisis Data	66
4.3.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	66
4.3.1.1. Uji Validitas	66
4.3.1.2. Uji Reliabilitas	69
4.3.2. Uji Asumsi Klasik	69
4.3.2.1. Uji Normalitas	69
4.3.2.2. Uji Autokorelasi	70
4.3.2.3. Uji Multikolinearitas	70
4.3.2.4. Uji Heteroskedastisitas	71
4.3.3. Analisis Model dan Pengujian Hipotesa	72
4.3.3.1. Analisis Model Regresi Linier Berganda	72
4.3.3.2. Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)	74
4.3.4. Uji Hipotesis	76
4.3.4.1. Uji Pengaruh Secara Simultan dengan Uji F	76

4.3.4.2. Uji Pengaruh Secara Parsial dengan Uji t	78
4.4. Pembahasan.....	83

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	87
5.2. Saran.....	88

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Skala Pengukuran Data.....	45
Tabel 4.1. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Desentralisasi (X ₁)	61
Tabel 4.2. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Motivasi (X ₂).....	62
Tabel 4.3. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₃)	64
Tabel 4.4. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial (Y)	65
Tabel 4.5. Uji Validitas Variabel Desentralisasi (X ₁).....	67
Tabel 4.6. Uji Validitas Variabel Motivasi (X ₂).....	67
Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran(X ₃).....	68
Tabel 4.8. Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)	68
Tabel 4.9. Uji Reliabilitas.....	69
Tabel 4.10. Uji Normalitas.....	70
Tabel 4.11. Uji Multikolinieritas.....	71
Tabel 4.12. Uji Heteroskedastisitas.....	72
Tabel 4.13. Koefisien Regresi Berganda	73
Tabel 4.14. Koefisien Korelasi Berganda (R) Dan Determinasi Berganda (R ²)	75
Tabel 4.15. Uji Simultan (Uji F).....	76
Tabel 4.16. Uji Parsial (Uji t).....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Rerangka Konseptual	40
Gambar 3.1. Daerah Penerimaan/ Penolakan Hipotesis Secara Simultan	56.
Gambar 3.2. Daerah Penerimaan/ Penolakan Hipotesis Secara Parsial.....	58
Gambar 4.1. Daerah Penerimaan/ Penolakan, secara Simultan	78
Gambar 4.2. Daerah Penerimaan/ Penolakan Desentralisasi (X) Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	80
Gambar 4.3. Daerah Penerimaan/ Penolakan Motivasi (X) Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	81.
Gambar 4.4. Daerah Penerimaan/ Penolakan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Tanggapan Responden Terhadap Desentralisasi (X1), Motivasi (X2), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X3) dan Kinerja Manajerial (Y)

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas

Lampiran 6. Hasil Regresi Linier Berganda

Lampiran 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Lampiran 8. Tabel F dan Tabel t

Abstrak

Oleh:

Reynold Arkhelaus Sipasulta

Salah satu pusat pembelanjaan yang lagi menjamur di Surabaya, adalah Alfamart dan Indomaret, yang merupakan bisnis waralaba di bidang retail yang berbentuk minimarket. Sebagaimana minimarket yang lain, Alfamart dan Indomaret selalu berusaha agar tetap diminati oleh pelanggan untuk melakukan belanja ditempatnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh desentralisasi, motivasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas (X) yaitu desentralisasi (X₁), motivasi (X₂) dan partisipasi penyusunan anggaran (X₃) dengan variabel terikat (Y) yaitu kinerja manajerial. Dengan populasi yaitu seluruh Alfamart dan Indomaret yang ada di wilayah Surabaya, dengan totalnya secara keseluruhan sebanyak 243 unit yang terdiri dari Alfamart sebanyak 118 unit dan Indomaret 125 unit. Berdasarkan perhitungan rumus maka didapatkan sampel sebesar 71 yang terdiri dari 34 Alfamart dan 37 Indomaret. Analisa data menggunakan Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisa Regresi Linier Berganda, Koefisien Korelasi Berganda (R), Koefisien Determinasi Berganda (R²), Uji F (uji simultan), dan Uji t (uji parsial).

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa, hasil dari uji validitas adalah valid, uji reliabilitas adalah reliabel, uji asumsi klasik semua memenuhi persyaratan. Analisa regresi linier berganda didapatkan permodelan yaitu $Y = 0,652 + 0,242 X_1 + 0,359 X_2 + 0,269 X_3$. Dari Koefisien Korelasi Berganda (R) didapatkan hasil yaitu 0,787. Dari Koefisien Determinasi Berganda (R²) didapatkan hasil yaitu 61,9%.

Dari hasil Uji F didapatkan hasil yaitu $F_{hitung} (36,306) > F_{tabel} (2,74)$ sehingga dapat dikatakan bahwa desentralisasi (X₁), motivasi (X₂) dan partisipasi penyusunan anggaran (X₃) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Dari hasil uji t didapatkan hasil yaitu desentralisasi (X₁) dengan $t_{hitung} (2,589) > t_{tabel} (1,996)$, motivasi (X₂) dengan $t_{hitung} (3,047) > t_{tabel} (1,996)$, dan partisipasi penyusunan anggaran (X₃) dengan $t_{hitung} (2,291) > t_{tabel} (1,996)$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa desentralisasi (X₁), motivasi (X₂) dan partisipasi penyusunan anggaran (X₃) berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y). Variabel bebas (X) yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial adalah motivasi (X₂) dengan nilai korelasi parsial (r) terbesar yaitu 0,349.

Kata Kunci: Desentralisasi, Motivasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial



BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan, oleh karena itu manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan organisasi hingga tujuan yang diharapkan tercapai.

Untuk memudahkan pencapaian tujuan tersebut, suatu perusahaan membutuhkan adanya suatu perangkat yang kuat dalam menjalankan usahanya, antara lain : memiliki permodalan yang kuat, peluang pasar yang potensial, dan tenaga manajemen yang profesional dalam mengelola perusahaan dengan baik serta dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam hubungannya dengan perencanaan dan pengendalian (pengawasan).

Perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah secara cepat maka manajemen harus memiliki alat untuk membantu mereka dalam merencanakan serta mengalokasikan sumber daya yang terbatas, dan dapat membantu perencanaan, koordinasi, dan penilaian kinerja yaitu anggaran, untuk itu, luasnya perusahaan menuntut adanya pemberian wewenang



atau tanggung jawab kepada bawahannya untuk menjalankan usaha yang lebih professional.

Mowen (2000: 64) yang menyatakan bahwa desentralisasi merupakan pelimpahan atau pendelegasian wewenang dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan dan tanggungjawab dari manajemen puncak kepada para manajer yang lebih rendah. Struktur organisasi yang desentralisasi terdapat kadar wewenang baik kepada manajer menengah maupun manajer bawah

Selanjutnya menurut Riyadi (2007: 138) bahwa pengertian anggaran atau budgeting dan partisipasi anggaran. A budget is not only financial that seth forth cost and revenue goals for responsibility center within a business firm, but also a device for control, coordination, performance evaluation and motivation. Bahwa anggaran selain menjadi pusat pertanggungjawaban, juga merupakan alat untuk mengontrol, koordinasi, komunikasi evaluasi kinerja dan motivasi.

Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk dapat menjelaskan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu serta mengkomunikasikan kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Penganggaran partisipatif merupakan suatu pendekatan yang efektif terhadap peningkatan kinerja manajerial. Partisipasi manajer dalam penentuan anggaran membantu para



manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target menerima anggaran secara penuh dan pelaksanaannya untuk mencapai target tersebut

Menurut Mulyadi (2001: 416) bahwa kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan manajernya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi, oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang telah memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang berhubungan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi..

Luthans (2002) dalam Riyadi (2007) menyatakan bahwa adanya pelimpahan wewenang atau tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan manajer yang berada di bawahnya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kinerjanya.

Menurut Riyadi (2007) bahwa motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan



untuk memotivasi kerja karyawan telah ditempuh terutama melalui rangsangan ekonomi berupa uang insentif atau uang tambahan diluar gaji pokok (bonus, uang lembur), namun masih terdapat pemikiran untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan lebih baik lagi, oleh karena itu perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai bentuk rangsangan non ekonomi seperti menciptakan lingkungan harmonis antara manusia dan pelaksanaan kinerjanya serta memaksimalkan efektifitas setiap individu.

Salah satu pusat pembelanjaan yang lagi menjamur di Surabaya adalah Alfamart dan Indomaret, yang merupakan bisnis waralaba di bidang retail yang berbentuk minimarket. Sebagaimana minimarket yang lain, Alfamart dan Indomaret selalu berusaha agar tetap diminati oleh pelanggan untuk melakukan belanja ditempatnya.

Alfamart maupun Indomaret merupakan pasar swalayan yang berbentuk minimarket yang melakukan bisnis eceran dengan berhubungan langsung dengan pelanggan akhir bertujuan untuk memenuhi kebutuhan total pelanggan, yaitu tempat belanja terpadu yang menjual barang-barang beraneka ragam, dari barang kebutuhan sehari-hari, barang kebutuhan dapur, perabot rumah tangga, perabot kamar tidur, perabot kamar mandi, kosmetik, dan sebagainya. Pembangunan yang sangat pesat dewasa ini mengakibatkan persaingan bisnis retail yang semakin meningkat, oleh karena itu Alfamart maupun Indomaret dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar bisa unggul dalam persaingan.



Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu meningkatkan kinerja manajerial. Untuk dapat meningkatkan kinerja tersebut, maka manajemen perlu memiliki mengidentifikasi permasalahan dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup (survive) serta mengendalikan perusahaan (going concern).

Sejalan dengan visi Alfamart dan Indomaret menjadi “jaringan ritel terbesar di Indonesia yang memberdayakan pengusaha kecil dan memenuhi kebutuhan konsumen. Gerai- gerai Alfamart dan Indomaret menawarkan produk produk kebutuhan sehari hari. Setiap toko beroperasi berdasarkan filosofi toko komunitas yaitu toko yang berlokasi di wilayah pemukiman dan menawarkan layanan yang efisien serta kemudahan untuk dicapai dari rumah.

Berdasarkan konsep manajemen strategik yang diterapkan pada Alfamart dan Indomaret yaitu: pemantauan lingkungan baik secara internal dan eksternal, pemantauan profil perusahaan untuk mengidentifikasi strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan), formulasi strategi termasuk mengembangkan visi misi dan tujuan perusahaan, Implementasi strategi yang mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya manusia, menetapkan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi, serta evaluasi dan pengawasan kinerja nyata suatu perusahaan.



Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Desentralisasi, Motivasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya”

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diajukan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah desentralisasi, motivasi dan partisipasi anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya ?
2. Apakah desentralisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya ?
3. Apakah motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya ?
4. Apakah partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan pada penelitian ini sebagai berikut :



1. Untuk mengetahui pengaruh desentralisasi, motivasi dan partisipasi anggaran secara simultan terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh desentralisasi secara parsial terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya
3. Apakah motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya
4. Apakah partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya

1.4. Manfaat Penelitian.

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :

1. Bagi Universitas

Memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai informasi bahan pembandingan bagi penelitian lain serta sebagai wujud Darma Bakti kepada perguruan tinggi Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya pada umumnya dan Fakultas Ekonomi pada khususnya.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan maupun bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada kaitannya dengan desentralisasi, motivasi, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan atau perluasan pandangan tentang pelajaran yang didapat dari bangku kuliah dan memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji serta sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh:

1. Rihardjo (2009) dengan judul “Pengaruh Desentralisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajerial”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris dan menganalisis ada tidaknya hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah, menguji secara empiris dan menganalisis apakah desentralisasi merupakan faktor pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah, serta menguji secara empiris dan menganalisis apakah komitmen organisasional merupakan faktor pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pemerintah daerah (kota dan kabupaten) yang bersifat core public. Pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan metode stratified random sampling yaitu kepala satuan kerja perangkat daerah (SKPD) sampai dengan 2 tingkat di bawah kepala SKPD pada organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah, Interaksi



antara penganggaran partisipatif dan struktur desentralisasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial, serta Interaksi antara penganggaran partisipatif dan komitmen organisasional tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial dan kepuasan kerja pada organisasi pemerintah daerah.

2. Mildawati (2007) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkot Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris ada tidaknya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, menguji secara empiris variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan menguji secara empiris variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi pada Pemkot Surabaya dimana informasi tersebut diperoleh dari Bakesbang Surabaya. Pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan metode purposive sampling adalah dimana unit yang mudah untuk diambil keterangannya saja yang diambil sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial secara signifikan, serta kesesuaian



antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial secara signifikan.

Perbedaan penelitian saat ini dengan kedua penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

- Penelitian saat ini dilakukan pada tahun 2012, dengan obyek penelitiannya adalah Alfamart dan Indomaret
- Penelitian Rihardjo dilakukan pada tahun 2009, dengan obyek penelitiannya adalah organisasi pemerintah daerah,
- Penelitian Mildawati dilakukan pada tahun 2007, dengan obyek penelitiannya adalah Pemkot Surabaya.

Persamaan penelitian saat ini dengan kedua penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

- Penelitian saat ini dengan penelitian Rihardjo (2009), sama- sama menggunakan variabel desentralisasi, motivasi dan kinerja manajerial
- Penelitian saat ini dengan penelitian Mildawati (2007), sama- sama menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial
- Penelitian saat ini dengan kedua penelitian terdahulu sama- sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.



2.2. Landasan Teori

2.2.1. Desentralisasi

Adanya kondisi desentralisasi para manajer memiliki peran lebih besar dalam pembuatan keputusan dan pengimplementasiannya, serta lebih bertanggungjawab terhadap aktivitas unit yang dipimpinnya. Desentralisasi (decentralization) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. (Mowen, 2000: 64).

Sedangkan menurut Riyadi (2007) bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen.

Dua pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa desentralisasi merupakan pelimpahan atau pendelegasian wewenang dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan dan tanggungjawab dari manajemen puncak kepada para manajer yang lebih rendah. Struktur organisasi yang desentralisasi terdapat kadar wewenang baik kepada manajer menengah maupun manajer bawah.

2.2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi

Menurut Handoko (2001: 229) bahwa desentralisasi mempunyai nilai jika dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:



1. Filsafat Manajemen

Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.

2. Ukuran dan Tingkat Pertumbuhan Organisasi

Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat memaksa manajemen untuk meningkatkan delegasi wewenangnya.

3. Strategi dan Lingkungan Organisasi

Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi dan persaingan yang harus dihadapinya, sehingga akan mempengaruhi derajat desentralisasi.

4. Penyebaran Geografis Organisasi

Pada umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.

5. Tersedianya Peralatan Pengawasan yang Efektif

Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.



6. Kualitas Manajer

Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.

7. Keanekaragaman Produk dan Jasa

Makin beraneka ragam produk dan jasa yang ditawarkan organisasi cenderung melakukan desentralisasi dan sebaliknya semakin tidak beraneka ragam, lebih cenderung sentralisasi.

8. Karakteristik-Karakteristik Organisasi Lainnya

Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah dan sebagainya.

2.2.1.2. Kelebihan Desentralisasi

Menurut Baridwan (2002: 57), keuntungan struktur organisasi yang terdesentralisasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan, karena:

1. Desentralisasi menurunkan biaya operasi karena gaji beberapa karyawan yang tidak diperlukan lagi dapat dihapus.
2. Mempercepat proses pembuatan keputusan, karena para karyawan ditingkat yang lebih bawah diberi lebih banyak kekuasaan.
3. Memotivasi beberapa karyawan dengan memberikan lebih banyak tanggungjawab kepada mereka.
4. Memungkinkan para karyawan yang sangat terlibat dalam produksi produk tertentu memberikan masukan mereka.



2.2.1.3. Kelemahan Desentralisasi

Desentralisasi juga memiliki kelemahan, menurut Baridwan (2002: 58) kelemahan-kelemahan desentralisasi antara lain sebagai berikut :

1. Memaksa para manajer membuat keputusan besar, meskipun mereka tidak memiliki pengalaman untuk membuat keputusan.
2. Jika para manajer menengah dan pengawas diberi tanggungjawab yang besar, terdapat kemungkinan mereka tidak mampu menyelesaikan tugas mereka.

2.2.2. Motivasi

2.2.2.1. Pengertian Motivasi

Beberapa ahli memberikan pendapat mengenai definisi dari Motivasi diantaranya adalah:

- a. Handoko (2001: 62)

“Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”.

- b. Mathis dan Jackson (2001: 89)

“Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan”.

- c. Kreitner dan Kinicki (2003:278)

“Motivasi didefinisikan sebagai proses-proses psikologi yang meminta, mengarahkan, menetapkan tindakan yang secara sukarela berorientasi tujuan”.



2.2.2.2. Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2007: 150) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan negatif.

a. Motivasi positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberi hadiah (penghargaan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi karyawan, sebab pada hakekatnya setiap karyawan secara individual berbeda satu dengan yang lainnya. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain (Rivai, 2005: 461).

2.2.2.3. Faktor – faktor Motivasi Kerja

Gomes (2003: 180) menyatakan Motivasi seorang untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat



individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, pekerjaan itu sendiri.

2.2.2.4. Tujuan Motivasi

Hasibuan (2007:146) menyatakan tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.2.5. Prinsip – prinsip dalam Memotivasi Pegawai

Menurut Mangkunegara (2005: 100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, antara lain :



a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, hal tersebut akan memotivasi pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin.



2.2.2.6. Teori Motivasi dan Perilaku

Teori motivasi dan perilaku sangat erat hubungannya dan perlu dipahami agar pemimpin mampu mengidentifikasi apa saja yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Menurut Hasibuan (2007: 152), teori motivasi diklasifikasikan atas:

a. Teori kepuasan (Content Theory)

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang menjadikan pendorong semangat bekerja serta mengendalikan perilaku seseorang. Teori ini meliputi :

1. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor dalam teorinya berpendapat, bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik atau biologisnya, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan giat, jika mendapatkan imbalan materi berkaitan dengan tugas-tugasnya.

2. Teori Hiraerki Kebutuhan Maslow

Maslow (1943) berpendapat, bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya



jika kebutuhan tingkat dua terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat tiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Maslow mengungkapkan lima tingkat kebutuhan adalah sebagai berikut :

1) Kebutuhan fisik dan biologis

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya.

2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3) Kebutuhan sosial

Meliputi kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerjaan dan masyarakat di lingkungannya.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Adalah kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan dari karyawan dan masyarakat di lingkungannya.

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.



3. Teori Dua-Faktor

Menurut Herzberg, seseorang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu :

1) Faktor Pemeliharaan

Meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, hubungan antar pribadi, dan macam-macam tunjangan lain. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, karena hilangnya faktor-faktor ini dapat menyebabkan ketidakpuasan.

2) Faktor Motivasi

Meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan potensi individu.

4. Teori X dan Teori Y

Douglas Mc Gregor menyatakan, bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas perilaku manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut perilaku teori Y (teori demokratik).

1) Teori X

Menyatakan rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja, tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal, selalu menghindari tanggung jawab dengan cara mengkambinghitamkan orang lain, lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya, serta lebih mementingkan diri sendiri daripada mementingkan tujuan organisasi.



Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni menerapkan hukuman yang tegas.

2) Teori Y

Menyatakan rata-rata karyawan rajin, dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal, serta selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran tersebut.

Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerja sama dalam pengambilan keputusan.

5. Teori Motivasi Prestasi

Mc. Clelland mengemukakan dalam teorinya, yaitu hal-hal yang dapat memotivasi seseorang adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan bekerja sama, serta kebutuhan akan kekuasaan. Dengan demikian dalam memotivasi bawahannya, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana kerja yang baik, dan memberikan kesempatan promosi bagi setiap karyawan.

b. Teori Motivasi Proses

Pada dasarnya Teori ini berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu



agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.

Beberapa teori yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah :

1. Teori Pengharapan

Victor Vroom mengemukakan pada hakikatnya ego manusia selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Apabila harapan jadi kenyataan, karyawan cenderung meningkatkan gairah kerjanya sehingga karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Tapi sebaliknya, jika harapan tidak tercapai karyawan akan menjadi malas.

2. Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif.

3. Teori Penguatan atau penguatan

Didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi menurut teori ini motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan hukuman yang akan dialaminya nanti.



2.2.3. Partisipasi Anggaran

2.2.3.1. Pengertian Anggaran

Menurut Nafarin (2000: 9) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan, dan merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu serta alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Faizzah & Mildawati (2007: 352) menyatakan bahwa anggaran (budget) merupakan peralatan pengawasan yang sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan. Penyiapan anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan, dan anggaran itu sendiri adalah hasil akhir proses perencanaan atau pernyataan rencana. Anggaran juga merupakan laporan formal sumber daya – sumber daya keuangan yang disisihkan untuk melaksanakan kegiatan – kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditentukan.

Mulyadi (2001: 488) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standart dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Riyadi (2007: 138) pengertian anggaran atau budgeting dan partisipasi anggaran. A budget is not only financial that seth forth cost and revenue goals for responsibility center within a business firm, but also a device for control, coordination, performance evaluation and motivation. Bahwa anggaran selain menjadi pusat pertanggungjawaban, juga merupakan alat untuk mengontrol, koordinasi, komunikasi evaluasi kinerja dan motivasi.



Menurut Riyadi (2007:138) tentang budgetary participation adalah budgetary participation refers to the extent to their which managers participate in preparing the budget and influence the budget goals of their responsibility centers. Bahwa partisipasi anggaran menunjukkan secara luas, yang meliputi partisipasi manajer didalam menyiapkan anggaran dan pengaruh tujuan anggaran terhadap pusat pertanggungjawaban mereka.

Karakteristik penganggaran menurut Riyadi (2007: 139) yaitu the concept of budgeting style includes such budgetary goal characteristics as participation, goal clarity, feedback, budgetary evaluation, and get difficulty. Gaya dari suatu konsep penganggaran meliputi karakteristik tujuan anggaran, yaitu:

1. Partisipasi penyusunan anggaran.
2. Kejelasan sasaran anggaran.
3. Umpan balik anggaran.
4. Evaluasi anggaran.
5. Kesulitan sasaran anggaran.

2.2.3.2. Manfaat, Tujuan dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat menurut Nafarin (2000:12) antara lain:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
2. digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
3. Dapat memotivasi pegawai
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai



5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
6. Sumber daya (tenaga kerja, peralatan dan dana) seefisien mungkin
7. Alat pendidikan bagi manajer

Menurut Munandar (2001: 10) anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja
Berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Berfungsi untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan
3. Sebagai alat pengawasan kerja
Berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Menurut Nafarin (2000:12) ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari dan digunakan



4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dan agar dapat mencapai hasil yang maksimal
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2004: 352) mengatakan bahwa sistem penganggaran memberikan beberapa keuntungan antara lain:

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana
Kegiatan ini memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan
2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan
Anggaran meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Keputusan yang lebih baik, pada akhirnya dapat menghindarkan timbulnya masalah serta menghasilkan kondisi keuangan yang lebih baik
3. Sebagai standart bagi evaluasi kinerja
Anggaran juga memberikan dasar bagi penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan.
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.
Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap karyawan. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran



mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena anggaran dari berbagai bidang dan aktivitas perusahaan harus saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan koordinasi. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Nafarin (2000:13) anggaran mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.2.3.3. Partisipasi Penganggaran

Berbeda dengan anggaran yang hanya menekankan pada manajer bawahan, partisipasi penganggaran memberikan kesempatan bagi para manajer untuk menyusun anggaran. Pada umumnya, tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para manajer, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Dalam penganggaran partisipatif, menekankan pada pemenuhan tujuan secara umum, bukan pada setiap jenis anggaran.



Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggung jawab kepada manajer bawahan dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Pendukung penganggaran partisipatif menyatakan bahwa meningkatnya rasa tanggung jawab serta tantangan merupakan proses pemenuhan insentif non moneter, yang pada akhirnya akan menjadikan tingkat kinerja semakin tinggi. Mereka menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut (Hansen dan Mowen 2004: 372).

Menurut Mulyadi (2001: 513) partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi operating managers dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.

2.2.4. Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2001: 337), kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Rivai dan



Basri (2005: 17), kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaannya.

Gomes mengemukakan definisi kinerja manajer sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektifitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas (Mangkunegara, 2005: 9). Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:9), kinerja (prestasi kerja) manajer adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang manajer dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Riyadi (2007) bahwa kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Dari definisi yang diungkapkan menurut Riyadi (2007) maka dapat disimpulkan, bahwa kinerja manajerial adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) manajer baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan manajerial sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.4.1. Dimensi Kinerja Manajerial

Menurut Riyadi (2007) bahwa kinerja manajerial meliputi delapan dimensi, yaitu :

1. Perencanaan, yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang



prosedur dan pemrograman.

2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, serta berhubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberi tugas pekerjaan dan menangani keluhan bawahan.
6. Pengaturan staf, yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagiannya, merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual.
8. Perwakilan, yaitu kemampuan menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan,



pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.2.4.2. Aspek Kinerja

Aspek kinerja menurut Rivai dan Basri (2005:17) terdiri dari empat aspek, antara lain :

1. Kemampuan.
2. Penerimaan tujuan perusahaan.
3. Tingkatan tujuan yang dicapai.
4. Interaksi tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan tersebut meskipun pekerjaan itu dapat diselesaikan namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja, memberikan pengetahuan tentang bidang tugas pekerjaan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat penting.

2.2.4.3. Ukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 434), terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif :

1. Ukuran kriteria tunggal, adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerja maka seseorang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain yang



kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya.

2. Ukuran kriteria beragam, adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer. Tujuan penggunaan kriteria beragam ini adalah agar karyawan yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya ke berbagai kinerja. Kelemahan ukuran kriteria beragam ini adalah tidak ada penentuan bobot resmi tiap aspek kinerja yang dinilai dari perusahaan, sehingga manajer akan cenderung mengerahkan usaha, perhatian, dan sumber daya organisasinya kepada kegiatan yang menurut pertimbangan dan persepsi masing-masing manajer yang menurutnya menjanjikan perbaikan yang terbesar bagi kinerja secara keseluruhan, serta manajer cenderung memberikan bobot penilaian kinerja bawahannya sesuai dengan persepsinya.
3. Ukuran kriteria gabungan, adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya berbagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

2.2.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangginson dalam Mangkunegara (2005:10), penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah karyawannya melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya.



Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM dari organisasi. Secara lebih rinci tujuan dari penilaian kinerja yang dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2005:10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.2.4.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 360), penilaian kinerja dimanfaatkan organisasi untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan



personil, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi program pelatihan dan pengembangan personil, serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personil.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.2.4.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Keith Davis yang dikutip Mangkunegara (2005:13), terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi penilaian kinerja. Faktor tersebut antara lain :

1. Faktor kemampuan.

Secara psikologis kemampuan seseorang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (pengetahuan dan keahlian). Artinya seseorang yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, setiap karyawan perlu ditempatkan sesuai dengan keahlian dan keterampilannya.

2. Faktor motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Artinya seorang manajer harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. McClelland menyatakan bahwa karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Oleh karena itu, manajer harus mampu menumbuhkan motivasi dari dalam



diri karyawan sehingga pencapaian kinerja maksimal akan lebih mudah dicapai.

2.2.5. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut teori Concept of the Corporation yang dikemukakan oleh Drucker (1946) dalam Hasibuan (2007: 812) mengemukakan tiga rancangan yaitu:

1. Struktur itu di organisasi demi prestasi perusahaan, jadi yang merupakan kriteria adalah pencapaian tujuan yang tepat.
2. Struktur itu seharusnya terdiri dari tingkatan-tingkatan manajemen yang jumlahnya sedikit mungkin, maksudnya agar ada jaminan untuk kelugasan, pengarahan, efektifitas dan perkembangan personalia
3. Harus ada peluang untuk pendidikan, pelatihan dan pengujian manajer puncak masa depan yaitu untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer yang masih muda untuk menjabat suatu kedudukan yang bila terjadi kegagalan tidak membahayakan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan atau manajer, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang diperoleh manajer tersebut. Hal ini dapat diartikan bahwa pembagian kekuasaan yang terdesentralisasi mendorong para manajer / bawahan untuk berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran, partisipasi yang diberikan manajer dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja manajerial yang akan dicapai oleh manajer / bawahan.



Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dengan memberikan kewenangan demi tercapai tujuan dapat meningkatkan moral dari para karyawan, yang mungkin akan lebih bersemangat jika mereka diberi tanggungjawab yang lebih besar

2.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan hal yang penting dalam penyelenggaraan organisasi, karena motivasi merupakan pendorong karyawan agar bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi (Hasibuan, 2007: 141).

Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal, yaitu mencapai tujuan, Maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan tersebut. Motivasi menjadi hal yang penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan perhatian Sumber Daya Manusia lainnya berhubungan dengan motivasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2001: 89).

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang mengerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2005:61).

Teori pengharapan yang dikemukakan Victor Vroom menyatakan, bahwa pada hakikatnya ego manusia selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya



penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Maka, apabila harapan jadi kenyataan, karyawan cenderung meningkatkan gairah kerja, tapi sebaliknya jika harapan tidak tercapai karyawan akan menjadi malas (Hasibuan, 2007:165).

Teori cognitive dissonance yang dikemukakan Festinger (1957) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahannya atau merasa khawatir, jika kinerja mereka dibawah tingkat pengharapan (rendah). Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka dengan sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Riyadi, 2007).

Menurut model Porter-Lawler yang dikutip dari Mulyadi (2001: 336), kinerja yang tinggi dihasilkan oleh personil yang memiliki bakat dan kemampuan serta memiliki peran yang jelas dalam organisasi. Namun, bakat dan kemampuan serta peran saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, personil harus dimotivasi untuk berusaha.

Pengaruh potensial motivasi atas kinerja dapat disimpulkan bahwa apabila motivasi rendah, maka kinerja para karyawan akan menurun seakan-akan kemampuan mereka rendah. Karena alasan itulah, motivasi dan pembangkitan motivasi, merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting (Winardi, 2002:31).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi.



2.2.7. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam menjalankan tugasnya manajer harus dapat diajak kerjasama dengan bawahannya dalam penyusunan anggaran agar pencapaian tujuan dapat terlaksana tanpa adanya penyelewengan-penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan. Teori kelompok menyatakan bahwa supaya kelompok dapat mencapai tujuan, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut – pengikutnya. (Thoah, 2003: 34)

Brownell (1982) dalam Riyadi (2007) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai, keterlibatan, dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran tersebut. Tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif.

Dalam the porter – lawler motivation model dikemukakan bahwa usaha yang dilakukan seseorang akan mempengaruhi performance (kinerja). Semakin tinggi partisipasi yang diberikan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dicapai. (Riyadi, 2007)

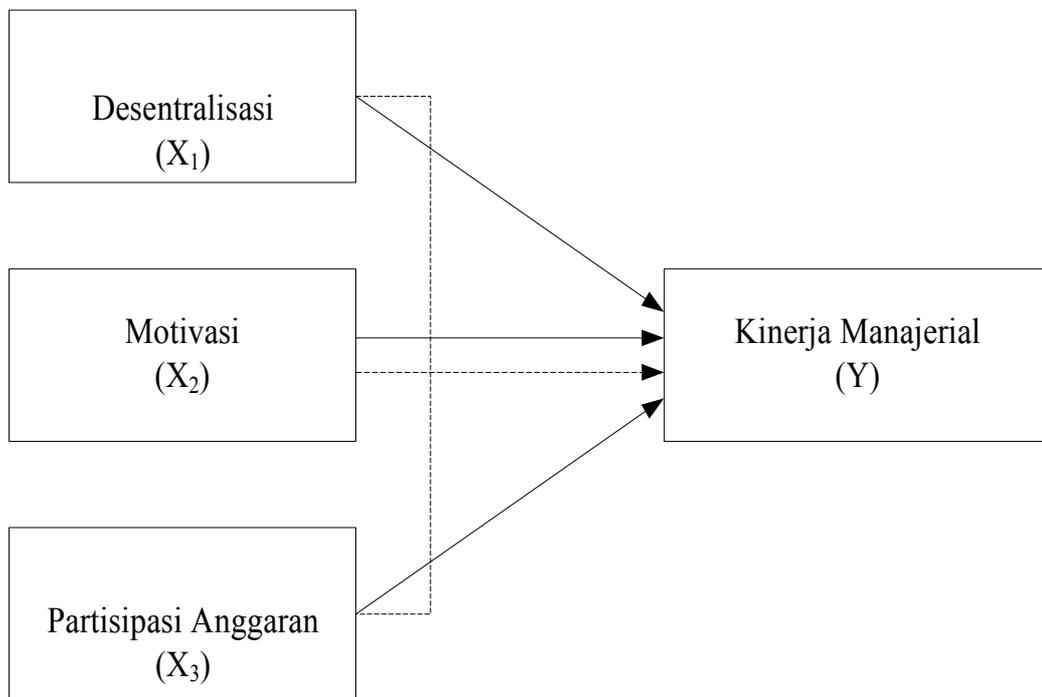
Hal ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan dapat menghindari sikap perlawanan karyawan terhadap atasannya dan menghindari rasa tekanan pada dirinya. Tidak adanya perasaan tekanan dapat menimbulkan kerjasama yang baik dan meningkatkan kinerja. Penggunaan anggaran dalam evaluasi kinerja hendaknya disertai partisipasi yang tinggi dalam



penyusunan anggaran, sehingga dapat memberikan pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, maka dapat digambarkan kerangka koseptual sebagai berikut :



Sumber: Rihardjo (2009) dan Mildawati (2007)

Gambar 2.1.

Kerangka Konseptual



2.4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian diajukan hipotesis sebagai berikut:

5. Desentralisasi, motivasi dan partisipasi anggaran berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya
6. Desentralisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret di Surabaya
7. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret di Surabaya
8. Partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret di Surabaya



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Penulisan skripsi ini yang menjadi obyek penelitian adalah alfamart dan indomaret di Surabaya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X) adalah Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3), sedangkan variabel terikat (Y) adalah Kinerja Manajerial.

3.2 Pendekatan Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan mendalam tentang hubungan variabel bebas dan variabel terikat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yaitu data yang didapat dan dicatat dari sumber pertama atau secara langsung dari sumber atau obyek penelitian (Umar, 2002: 84) di perusahaan dagang. Sumber data diperoleh dari kuisioner yang dibagikan kepada manager di Alfamart dan Indomaret.

3.3 Variabel Penelitian

Identifikasi variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Variabel bebas (X) adalah:

Desentralisasi (X_1)

Motivasi (X_2)

Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

2. Variabel terikat (Y) adalah Kinerja Manajerial

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja Manajerial (Y) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) manajer baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan manajerial sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga untuk dapat mengetahui kinerja Manajerial (Y) maka dapat dilihat dari 5 indikator antara lain:

Perencanaan

Pengkoordinasian

Evaluasi

Pengawasan (supervisi)

Pengaturan staf



2. Desentralisasi (X_1) menurut Riyadi (2007) merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Desentralisasi diukur dengan menggunakan instrumen sebagai berikut:

Mendapat kepercayaan

Mendapat wewenang menentukan kebijakan

Kesempatan mengembangkan ide atau gagasan

Tidak ada GAP

Kesempatan komunikasi dua arah berkaitan dengan pekerjaan

3. Motivasi (X_2) didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Riyadi, 2007). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel Motivasi antara lain :

Kesesuaian gaji

Suasana kerja

Komunikasi yang baik

Imbalan yang diterima

Jaminan keselamatan kerja.



4. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) adalah upaya atau partisipasi manajer dalam rangka penyusunan anggaran yaitu pada tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran (Riyadi, 2007). Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen sebagai berikut:

Keterlibatan penyusunan anggaran

Peran aktif penyusunan anggaran

Pertimbangan ide penyusunan anggaran

Rasa bertanggung jawab terhadap anggaran

3.4.2. Pengukuran Variabel

Alat pengukuran data yang digunakan untuk mengukur data-data yang akan dianalisis dari hasil survei / penelitian langsung melalui kuesioner adalah menggunakan skala likert yaitu metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju dan ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu, angka penilaian lima (5) butir yang menyatakan urutan setuju atau tidak setuju. Setiap pertanyaan diukur dengan 5 skala dan tiap posisi mempunyai bobot sebagai berikut:

Tabel 3.1

Skala Pengukuran Data

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



Keterangan :

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. CS = Cukup Setuju
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2008: 80).

Populasi dari penelitian ini seluruh Alfamart dan Indomaret yang ada di wilayah Surabaya, dengan totalnya secara keseluruhan sebanyak 243 unit yang terdiri dari Alfamart sebanyak 118 unit dan Indomaret 125 unit. (<http://www.surabayapost.co.id>)

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008: 80).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik probability sampling tepatnya simple random sampling yaitu metode pengambilan sampel yang



dilakukan secara acak sehingga semua anggota dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. (Sugiyono, 2008: 85)

Penentuan sampel didasarkan pada pedoman ukuran sampel rumus Slovin sebagai berikut :

..... (Umar, 2002:141)

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = Sampling error (10%) = 0,10

Dengan perhitungan:

$$n = \frac{243}{1 + 243 (0,1)^2}$$

$$n = 70,85 \approx 71 \text{ responden}$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 71 responden, dimana untuk menentukan agar jumlah sampel diambil secara berimbang maka ditentukan melalui metode Statified Random Sampling dengan rumus.

$$n1 = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan :

- n1 = Ukuran sampel tiap stratum
- Ni = Ukuran populasi tiap stratum
- N = Ukuran Populasi
- n = Ukuran sampel

Dengan perhitungan :



118

$$n1 = \frac{118}{243} \times 71$$

$n1 = 34,47 \approx 34$ responden untuk Alfamart

125

$$n2 = \frac{125}{243} \times 71$$

$n1 = 36,52 \approx 37$ responden untuk Indomaret

Sedangkan untuk dapat memenuhi syarat keterwakilan dari setiap wilayah yang ada di Surabaya, maka sampel ($n1$ dan $n2$) akan dibagi rata pada setiap wilayah kota Surabaya. Pembagian wilayah kota Surabaya terdiri dari 5 wilayah yaitu Surabaya barat, Surabaya timur, Surabaya utara, Surabaya selatan dan Surabaya pusat, (<http://www.surabaya.go.id>) dengan demikian maka akan diambil 7 – 8 responden dari tiap-tiap wilayah di kota Surabaya.

3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Di dalam melakukan pengolahan dan analisis data, penulis menggunakan bantuan program SPSS for Windows version 13.0. Adapun tahapan pengolahan data yang dilakukan adalah :

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dari kuesioner tersebut. Valid



atau tidaknya alat ukur tersebut dapat diuji dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor total variabel (Ghozali, 2001: 135).

Menurut Azwar (2003: 157), koefisien validitas itu kurang daripada 0,30 biasanya dianggap sebagai tidak memuaskan. Angka ini ditetapkan sebagai konvensi yang didasarkan pada asumsi distribusi skor dari kelompok subyek yang berjumlah besar. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa :

- Jika nilai $r_{hitung} \geq 0,30$ berarti pernyataan valid
- Jika nilai $r_{hitung} < 0,30$ berarti pernyataan tidak valid

3.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Uji reliabilitas juga dapat dikatakan sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2001: 132). kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika nilai $\alpha > 0,60$ berarti pernyataan reliabel
- Jika nilai $\alpha < 0,60$ berarti pernyataan tidak reliabel

3.7. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.7.1. Uji Asumsi Klasik



Dalam menggunakan teknik analisis regresi, perlu menguji asumsi dalam datanya, yaitu :

a. Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2006). Multikolinieritas berarti bahwa antar variabel bebas atau variabel terikat yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna.

Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (variance inflation factor) dan nilai tolerance melalui program SPSS, dengan kriteria menurut Gujarati (2001: 166) sebagai berikut:

- Nilai VIF > 10 , maka terjadi multikolinearitas
- Nilai VIF ≤ 10 , maka bebas multikolinearitas

b. Pengujian Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya.

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Pengujian terhadap adanya gejala heterokedastisitas dalam



penelitian ini adalah dengan mempergunakan pengujian Korelasi Rank Spearman, yaitu dengan mengkorelasikan nilai absolut residual dengan seluruh variabel bebas. Deteksi adanya Heterokedastisitas menurut Gujarati (2001: 168) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Sig. (2-tailed) $\leq \alpha = 0,05$, berarti terkena heteroskedastisitas.
- Jika nilai Sig. (2-tailed) $> \alpha = 0,05$, berarti bebas heteroskedastisitas.

c. Pengujian Autokorelasi

Autokorelasi menunjukkan adanya korelasi (hubungan) antara residual (kesalahan pengganggu) satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Adanya autokorelasi dalam regresi dapat diketahui dengan menilai besaran Durbin Watson.

Kriteria pengujian autokorelasi menurut Gujarati (2001: 168) adalah sebagai berikut:

- Jika $d < dL$, maka terjadi autokorelasi positif
- Atau $d > 4-dL$, maka terjadi autokorelasi negatif
- Jika $dU < d < 4-dU$, maka tidak terjadi autokorelasi
- Jika $dL \leq d \leq dU$ atau $4-dU \leq d \leq dL$, maka terletak di daerah keraguan.

d. Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi data pada variabel bebas dan terikat normal atau tidak. Karena distribusi normal menjadi



dasar dalam statistik inferen dan model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas menggunakan uji kolmogorov-smirnov.

Kriteria pengujian normalitas menurut Gujarati (2001: 169) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Sig. (2-tailed) $< \alpha = 0,05$, berarti data berdistribusi tidak normal.
- Jika nilai Sig. (2-tailed) $\geq \alpha = 0,05$, berarti data berdistribusi normal.

3.7.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) adalah Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3), sedangkan variabel terikat (Y) adalah kinerja manajerial. Bentuk persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e$$

.....(Sudrajat, 2001: 112)

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- X_1 = Desentralisasi
- X_2 = Motivasi
- X_3 = Partisipasi Penyusunan Anggaran
- α_0 = Konstanta
- $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ = Koefisien regresi untuk variabel $X_1, X_2,$ dan X_3
- e_i = Faktor pengganggu atau standar error



3.7.3. Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

3.7.3.1. Analisis Koefisien Korelasi (R)

Menurut Sudrajat (2001: 108), “Analisis koefisien Korelasi (R) digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat”.

Uji koefisien Korelasi (R) menggunakan rumus korelasi Pearson sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } R_{xy} = \left[\frac{nXY - \frac{X \cdot Y}{n}}{\sqrt{\left(nX^2 - \frac{X^2}{n} \right) \left(nY^2 - \frac{Y^2}{n} \right)}} \right]$$

.....(Sudrajat, 2001:108)

Keterangan :

R_{xy} = Koefisien Korelasi

X dan Y = Skor masing-masing variabel

n = Banyaknya subjek atau jumlah responden

Kriteria :

- Bila $R = 1$ atau mendekati 1,
artinya tingkat hubungan keeratan antara variabel bebas antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 100% atau mendekati 100%
- Bila $R = 0$ atau mendekati 0,
artinya tingkat hubungan keeratan antara variabel bebas antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 0% atau mendekati 0%



3.7.3.2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sudrajat (2001: 110), “Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan suatu variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat”.

Uji koefisien determinasi (R^2) menggunakan rumus korelasi Pearson sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } R^2_{xy} = \left[\frac{nXY}{\sqrt{nX^2 \cdot nY^2}} \right]^2$$

.....(Sudrajat, 2001:110)

Keterangan :

- R^2_{xy} = Koefisien Determinasi
- X dan Y = Skor masing-masing variabel
- n = Banyaknya subjek atau jumlah responden

Kriteria :

- Bila $R^2 = 1$ atau mendekati 1,
artinya variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat sebesar 100%
dan pendekatan model yang digunakan tepat
- Bila $R^2 = 0$ atau mendekati 0,
artinya variabel bebas tidak mampu menjelaskan variabel terikat. Makin tinggi nilai R^2 atau nilai R^2 makin mendekati 1 berarti pendekatan model yang digunakan semakin tepat



3.7.4. Pengujian Hipotesis

3.7.4.1 Uji F

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dari variabel bebas (independent) secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat (dependent). Dalam penelitian ini Uji F dilakukan untuk mengetahui secara simultan pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ artinya tidak ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ artinya ada pengaruh secara simultan desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

2. Menggunakan level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = ($k, n-k-1$)

Dimana :

n = jumlah pengamatan (jumlah sampel)

k = jumlah parameter regresi (jumlah variabel)

3. Perhitungan Uji F dengan menggunakan rumus:

$$F = \frac{JK(\text{Reg}) / K}{JK(S) / (n - k - 1)}$$



Dimana :

k = Banyaknya variabel bebas

n = Banyaknya data

JK (Reg) = Jumlah kuadrat regresi

JK (S) = Jumlah kuadrat sisa

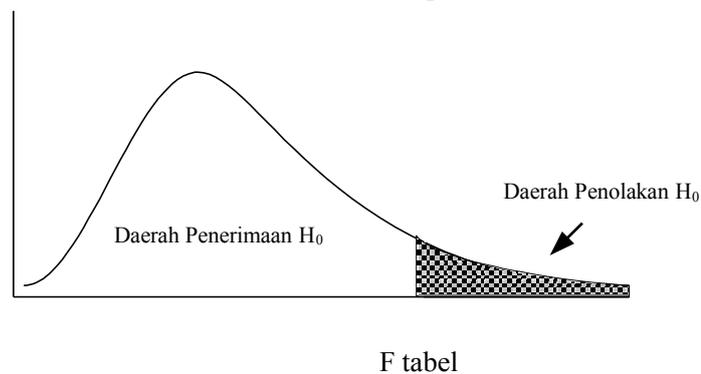
4. Kriteria Pengujian

- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

5. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis (H_0)

Gambar 3.1

Daerah Penerimaan/Penolakan Hipotesis Secara Simultan



Sumber : Gujarati Damodar, Ekonometrika Dasar, Edisi Pertama, Terjemahan oleh Sumarno Zain, Penerbit Erlangga, tahun 2005, hal 423



3.7.4.2 Uji t

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui atau pengaruh dari masing-masing variabel secara parsial (independent) atau individu atau secara terpisah terhadap variabel terikat (dependent). Dalam penelitian ini Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

$H_0: \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ artinya tidak ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ artinya ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

2. Menggunakan Level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = ($n/2, n-k-1$)

Dimana :

n = jumlah pengamatan (jumlah sampel)

k = jumlah parameter regresi (jumlah variabel)

3. Mencari nilai t_{hitung} dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)} \dots\dots\dots (Sugiyono 2009:184)$$



Keterangan :

t_{hitung} = Koefisien Uji t

β_i = Konstanta

Se (β_i) = Standart error

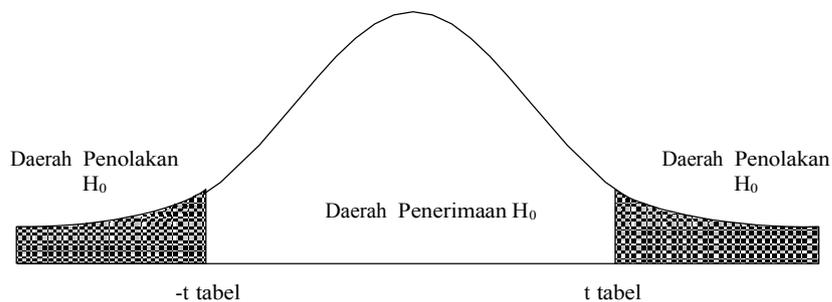
4. Kriteria Pengujian

- a. Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)
- b. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

5. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis (H_0)

Gambar 3.2

Daerah Penerimaan/Penolakan Hipotesis Secara Parsial



Sumber : Gujarati Damodar, Ekonometrika Dasar, Edisi Pertama, Terjemahan oleh Sumarno Zain, Penerbit Erlangga, tahun 2005, hal 423



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Berdirinya Alfamart

Awal mula berdirinya alfamart adalah sebagai perusahaan dagang aneka produk oleh Djoko Susanto sekeluarga. Awal mula nama alfamart sendiri adalah alfa minimarket dan pertama beroperasi di karawaci, tangerang, banten. Perkembangan alfamart dibidang sangat cepat, meskipun banyak saingan utama seperti alfamidi, alfa express, indomart dan Omi. Berikut perkembangan dan sejarah awal mula alfamart dari tahun ke tahun. Tahun 1989: Berdiri sebagai perusahaan dagang aneka produk oleh Djoko Susanto dan keluarga yang kemudian mayoritas kepemilikannya dijual kepada PT. HM Sampoerna pada Desember 1989. Tahun 1994: Struktur kepemilikan berubah menjadi 70% PT. HM Sampoerna, Tbk dan 30% PT. Sigmantara Alfindo (keluarga Djoko Susanto). Tahun 1999: Alfa Minimart pertama mulai beroperasi di Jl. Beringin Jaya, Karawaci, Tangerang, Banten.

Tahun 2003: Alfa Minimart" menjadi „Alfamart“. Tahun 2005 : Jumlah gerai Alfamart bertumbuh pesat menjadi 1.293 gerai hanya dalam enam tahun. Semua toko berada di pulau Jawa. Tahun 2006 : PT.HM Sampoerna, Tbk menjual sahamnya, sehingga struktur kepemilikan menjadi PT. Sigmantara Alfindo (60%) dan PT Cakrawala Mulia Prima (40%). Mendapat Sertifikat ISO 9001:2000 untuk Sistem Manajemen Mutu". Tahun 2007 : Alfamart sebagai Jaringan Minimarket



Pertama di Indonesia yang memperoleh Sertifikat ISO 9001:2000 untuk Sistem Manajemen Mutu. Jumlah gerai mencapai 2000 toko. Tahun 2009: Menjadi perusahaan publik tanggal 15 Januari 2009 di BEI. Jumlah gerai mencapai 3000 toko. Memasuki Pasar Bali. Januari 2010: Jumlah gerai lebih dari 3500 toko.

4.1.2. Sejarah Berdirinya Indomaret

Indomaret merupakan jaringan minimarket yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari dengan luas penjualan kurang dari 200 M². Dikelola oleh PT. Indomarco Prismatama, cikal bakal pembukaan Indomaret di Kalimantan dan toko pertama dibuka di Ancol, Jakarta Utara, pada tahun 1988.

Tahun 1997 perusahaan mengembangkan bisnis gerai waralaba pertama di Indonesia, setelah Indomaret teruji dengan lebih dari 230 gerai. Pada Mei 2003 Indomaret meraih penghargaan “Perusahaan Waralaba 2003” dari Presiden Megawati Soekarnoputri. Hingga Mei 2010 Indomaret mencapai 4261 gerai. Dari total itu 2.444 gerai adalah milik sendiri dan sisanya 1.817 gerai waralaba milik masyarakat, yang tersebar di kota-kota di Jabotabek, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, Jogjakarta, Bali, Lampung dan Medan. Di DKI Jakarta terdapat sekitar 488 gerai.

Indomaret mudah ditemukan di daerah perumahan, gedung perkantoran dan fasilitas umum karena penempatan lokasi gerai didasarkan pada motto “mudah dan hemat”. Lebih dari 3.500 jenis produk makanan dan non-makanan tersedia dengan harga bersaing, memenuhi kebutuhan konsumen sehari-hari. Pada awal tahun 2011, Indomaret merubah logo baru, yaitu logo Indomaret di dalam kotak berwarna merah, biru dan kuning dari atasnya.



4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Deskriptif Desentralisasi (X_1)

Desentralisasi (X_1) merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer. Hasil tanggapan responden terhadap Desentralisasi (X_1) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1.

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Desentralisasi (X_1)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Atasan Bapak/Ibu memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk menduduki suatu jabatan lebih tinggi yang ada dalam perusahaan	0	0	36	22	13	3.68
2	Atasan memberikan wewenang untuk kemajuan perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin	0	0	30	25	16	3.80
3	Atasan memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan	0	0	31	21	19	3.83
4	Anda merasa bahwa antara pimpinan ada gap (jarak) dalam berkomunikasi	0	0	37	26	8	3.59
5	Saran atau masukan dari karyawan berkaitan dengan pekerjaan selalu mendapat perhatian pimpinan	0	0	30	27	14	3.77
Mean Skor Keseluruhan							3.74

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Atasan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,83, yang berarti responden setuju bahwa atasan memberikan kesempatan mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan



bagi perusahaan. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Desentralisasi (X_1) sebesar 3,74, yang berarti responden setuju bahwa pelaksanaan desentralisasi yang merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak Alfamart dan Indomaret di Surabaya.

4.2.2. Deskriptif Motivasi (X_2)

Motivasi (X_2) merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Hasil tanggapan responden terhadap Motivasi (X_2) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2.

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai
Motivasi (X_2)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Anda merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang anda miliki	0	0	23	33	15	3.89
2	Hubungan kerjasama antar karyawan tercipta dengan baik	0	0	33	25	13	3.72
3	Komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan bawahan mengenai pekerjaan dapat berjalan lancar	0	0	29	27	15	3.80
4	Imbalan yang anda terima memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	0	0	42	20	9	3.54
5	Ada jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja	0	0	27	25	19	3.89
Mean Skor Keseluruhan						3.77	

Sumber: Data diolah



Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Anda merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang anda miliki” dan “Ada jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,89, yang berarti responden setuju bahwa manajer puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang dimiliki, serta responden juga setuju bahwa adanya jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Motivasi (X_2) sebesar 3,77, yang berarti responden setuju bahwa pemberian motivasi yang merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak Alfamart dan Indomaret di Surabaya.

4.2.3. Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) merupakan upaya atau partisipasi manajer dalam rangka penyusunan anggaran yaitu pada tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran. Hasil tanggapan responden terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut ini :



Tabel 4.3

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Dalam partisipasi menyusun anggaran Bapak/Ibu merasa terlibat didalamnya dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab	0	0	22	30	19	3.96
2	Anda selalu ikut berperan dalam penyusunan anggaran	0	0	34	27	10	3.66
3	Dalam partisipasi penyusunan anggaran ide, gagasan atau saran Anda menjadi suatu pertimbangan	0	0	30	33	8	3.69
4	Anda merasa ikut bertanggung jawab memiliki keputusan mengenai anggaran yang telah tersusun	0	0	26	33	12	3.80
5	Atasan sering meminta pendapat atau usulan anda ketika anggaran disusun	0	0	28	29	14	3.80
Mean Skor Keseluruhan							3.78

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Dalam partisipasi menyusun anggaran Bapak/Ibu merasa terlibat didalamnya dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,96, yang berarti responden setuju bahwa manajer merasa terlibat dalam partisipasi menyusun anggaran dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) sebesar 3,78, yang berarti responden setuju bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang merupakan upaya manajer dalam rangka penyusunan anggaran yaitu pada tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak Alfamart dan Indomaret di Surabaya.



4.2.4. Deskriptif Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja Manajerial (Y) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) manajer baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan manajerial sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil tanggapan responden terhadap Kinerja Manajerial (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4.

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial (Y)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Bapak/Ibu dalam Perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman	0	0	21	30	20	3.99
2	Dalam Pengevaluasian ikut serta mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian hasil catatan, penilaian laporan keuangan	0	0	19	35	17	3.97
3	Dalam investigasi berperan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, analisis pekerjaan	0	0	26	33	12	3.80
4	Dalam pengawasan staf ikut mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	0	0	22	30	19	3.96
5	Dalam pemilihan staf berwenang mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai	0	0	23	31	17	3.92
Mean Skor Keseluruhan							3.93

Sumber: Data diolah



Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Bapak/Ibu dalam Perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,99, yang berarti responden setuju bahwa manajer dalam perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman,. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y) sebesar 3,93, yang berarti responden setuju bahwa kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya sudah cukup baik.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

4.3.1.1. Uji Validitas

Untuk mengetahui kesahihan data dari tanggapan 71 responden tentang pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret di Surabaya, maka digunakan uji validitas.

Uji validitas ditujukan terhadap 5 pernyataan yang terdapat pada variabel Desentralisasi (X_1), 5 pernyataan pada variabel Motivasi (X_2), 5 pernyataan pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3), dan 5 pertanyaan pada variabel Kinerja Manajerial (Y) dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 17.0.



Adapun hasil pengujian validitas untuk variabel Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dapat dilihat pada tabel- tabel berikut ini :

Tabel 4.5.

Uji Validitas Variabel Desentralisasi (X_1)

Pernyataan	Pearson Correlation (r_{hitung})	r Tabel	Keterangan
X _{1,1}	0,796	0,30	Valid
X _{1,2}	0,803	0,30	Valid
X _{1,3}	0,861	0,30	Valid
X _{1,4}	0,811	0,30	Valid
X _{1,5}	0,754	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel Desentralisasi (X_1) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.6.

Uji Validitas Variabel Motivasi (X_2)

Pernyataan	Pearson Correlation (r_{hitung})	r _{tabel}	Keterangan
X _{2,1}	0,667	0,30	Valid
X _{2,2}	0,655	0,30	Valid
X _{2,3}	0,603	0,30	Valid
X _{2,4}	0,711	0,30	Valid
X _{2,5}	0,704	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel Motivasi (X_2) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.7.

Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)

Pernyataan	Pearson Correlation (r _{hitung})	r Tabel	Keterangan
X _{3,1}	0,728	0,30	Valid
X _{3,2}	0,627	0,30	Valid
X _{3,3}	0,717	0,30	Valid
X _{3,4}	0,639	0,30	Valid
X _{3,5}	0,729	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.8.

Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Pernyataan	Pearson Correlation (r _{hitung})	r Tabel	Keterangan
Y ₁	0,785	0,30	Valid
Y ₂	0,664	0,30	Valid
Y ₃	0,805	0,30	Valid
Y ₄	0,794	0,30	Valid
Y ₅	0,726	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel kinerja manajerial (Y) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.





4.3.1.2. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui keakuratan data dari tanggapan 71 responden tentang Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret di Surabaya, maka digunakan uji reliabilitas terhadap tiap-tiap variabel dengan bantuan program komputer SPSS 17.0. Adapun hasil pengujian reliabilitas pada variabel- variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini ;

Tabel 4.9.

Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai r Alpha	Keterangan
Desentralisasi (X_1)	0,864	Reliabel
Motivasi (X_2)	0,688	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)	0,722	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,811	Reliabel

Sumber : lampiran 4

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah reliabel, karena karena r_{α} yang dihasilkan lebih besar atau sama dengan dari 0,60.

4.3.2. Uji Asumsi Klasik

4.3.2.1. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak, maka digunakan pengujian normalitas data. Dengan menggunakan SPSS 17.0 didapatkan nilai signifikansi sebagai berikut :



Tabel 4.10.

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Desa (X1)	MRT (X2)	Parasparasi (X3)	Manajemen (Y)
N	71	71	71	71
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7352	3.7662	3.7831
	Std. Deviation	.61762	.50368	.49656
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.136	.151
	Positive	.136	.136	.151
	Negative	-.117	-.092	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z	1.145	1.149	1.271	.973
Asymp. Sig. (2-tailed)	.145	.143	.079	.301

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : lampiran 5

Berdasarkan uji kolmogorov-smirnov dapat diketahui bahwa data dikatakan berdistribusi normal, karena nilai signifikansinya (asympt sig 2-tailed) lebih besar dari 0,05 (5%).

4.3.2.2. Uji Autokorelasi

Pada penelitian ini uji autokorelasi tidak perlu dilakukan karena uji autokorelasi hanya dilakukan pada urutan waktu (time series), sedangkan pada penelitian ini menggunakan data primer yang didapat dari tanggapan responden.

4.3.2.3. Uji Multikolinearitas

Pengujian terhadap multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan linier di antara variabel- variabel bebas dalam model regresi, dimana kolerasinya mendekati sempurna atau sempurna (korelasinya tinggi atau



bahkan satu). Model regresi yang layak digunakan harus terbebas dari multikolinear. Tujuannya adalah untuk menguji apakah terdapat korelasi antara variabel bebas (yang layak tidak terdapat korelasi antar variabel). Pengujian analisis multikolinearitas ditunjukkan dari hasil variance inflation factor (VIF).

Adapun hasil pengujian terhadap multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11

Uji Multikolinieritas

Variabel	Toleransi	VIF	Keterangan
Desentralisasi (X_1)	0,956	1.046	Non Multikolinier
Motivasi (X_2)	0,905	1.105	Non Multikolinier
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)	0,934	1.070	Non Multikolinier

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai VIF pada ketiga variabel bebas lebih kecil dari 10, artinya kedua variabel bebas pada penelitian ini **tidak ada gejala multikolinearitas**.

4.3.2.4. Uji Heteroskedastisitas

Pada regresi linear nilai residual tidak boleh ada hubungan dengan variabel bebas. Hal ini bisa diidentifikasi dengan cara menghitung korelasi rank spearman antara residual dengan seluruh variabel bebas. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut :



Tabel 4.12
Uji Heteroskedastisitas

Correlations			Unstandardized Residual
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Desentralisasi (X1)	-.032
		Motivasi (X2)	.022
		Partisipasi Anggaran (X3)	.045
		Unstandardized Residual	1.000
Sig. (2-tailed)		Desentralisasi (X1)	.791
		Motivasi (X2)	.853
		Partisipasi Anggaran (X3)	.711
		Unstandardized Residual	.
N		Desentralisasi (X1)	71
		Motivasi (X2)	71
		Partisipasi Anggaran (X3)	71
		Unstandardized Residual	71

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa korelasi rank spearman untuk ketiga variabel bebas (X) yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) lebih besar dari 5 % yang berarti tidak ada hubungan antara nilai residu dengan ketiga variabel bebas (X) yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3). Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini **tidak** terkena gejala heteroskedastisitas.

4.3.3. Analisis Model dan Pengujian Hipotesa

4.3.3.1. Analisis Model Regresi Linier Berganda

Analisa ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y).



Tabel 4.13

Koefisien Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	.652	.594
	Desentralisasi (X1)	.242	.093
	Motivasi (X2)	.359	.118
	Partisipasi Anggaran (X3)	.269	.118

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6

Pada tabel tersebut menunjukkan persamaan regresi yang dapat menjelaskan ada atau tidak hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat serta dapat menginformasikan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan penelitian ini, maka persamaan regresi bergandanya dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

$$Y = 0,652 + 0,242 X_1 + 0,359 X_2 + 0,269 X_3$$

Berdasarkan model regresi linier berganda ini dapat dijelaskan bahwa :

- a. Nilai β_0 sebesar = 0,652

Konstanta (β_0) sebesar 0,652 menunjukkan besarnya pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y), artinya apabila variabel bebas tersebut sama dengan nol, maka diprediksikan Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya naik sebesar 0,652 satuan.



- b. Nilai β_1 sebesar = 0,242

Koefisien regresi (β_1) untuk variabel Desentralisasi (X_1) sebesar 0,242, berarti jika Desentralisasi (X_1) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,242 satuan. Dengan anggapan variabel Motivasi (X_2) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) konstan

- c. Nilai β_2 sebesar = 0,359

Koefisien regresi (β_2) untuk variabel Motivasi (X_2) sebesar 0,359, berarti jika Motivasi (X_2) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,359 satuan. Dengan anggapan variabel Desentralisasi (X_1) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) konstan

- d. Nilai β_3 sebesar = 0,269

Koefisien regresi (β_3) untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) sebesar 0,269, berarti jika Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,269 satuan. Dengan anggapan variabel Desentralisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) konstan

4.3.3.2. Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien korelasi (R) digunakan untuk mengetahui seberapa besar keterikatan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) secara simultan, sedangkan koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar



hubungan variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Hasil perhitungan dengan SPSS 17.0 didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14

Koefisien Korelasi Berganda (R) Dan Determinasi Berganda (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the	Durbin-Wat
1	.787 ^a	.619	.602	.353	1.519

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X₃), Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa koefisien korelasi berganda (R) adalah = 0,787, yang berarti lebih besar dari 0,5 dan nilainya tinggi sehingga menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel bebas (Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)) dengan variabel terikat (Kinerja Manajerial (Y)) cukup erat.

Koefisien determinasi berganda (R^2) adalah 0,619, yang berarti bahwa variabel bebas (Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)) mampu menjelaskan dan memberikan pengaruh terhadap variabel terikat (Kinerja Manajerial (Y)) sebesar 61,9 %, sehingga dapat dikatakan bahwa Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃) memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.



4.3.4. Uji Hipotesis

Untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang peneliti ajukan maka perlu diadakan pengujian hasil analisa tersebut dengan menggunakan uji F dan uji t yang dapat diuraikan sebagai berikut :

4.3.4.1. Uji Pengaruh Secara Simultan dengan Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui hubungan secara simultan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu (Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)) secara simultan (bersamaan) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Hasil pengujian dengan Uji F telah diperoleh dari program SPSS 17.0 sebagai berikut :

Tabel 4.15

Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.582	3	4.527	36.306	.000 ^a
	Residual	8.357	67	.125		
	Total	21.939	70			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X3), Desentralisasi (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6



Langkah-langkah dari pengujian dengan menggunakan uji secara simultan (uji F) adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ ada pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya

- b. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 36,306.
c. Menghitung level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = (3; 67) sehingga diketahui F_{tabel} (2,74)
d. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

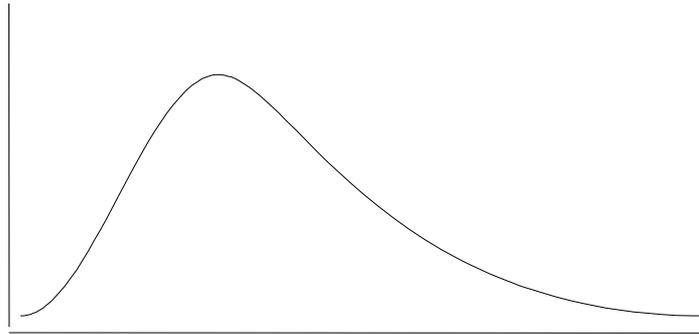
- e. Karena F_{hitung} (36,306) $>$ F_{tabel} (2,74) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan (bersamaan) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya



f. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

Gambar 4.1.

Daerah Penerimaan/ Penolakan secara Simultan



4.3.4.2. Uji Pengaruh Secara Parsial dengan Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui hubungan secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara parsial (sendiri- sendiri) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Hasil pengujian dengan Uji t telah diperoleh dari program SPSS 17,0 sebagai berikut :



Tabel 4.16

Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model		t	Sig.	Correlations
				Partial
1	(Constant)	1.098	.276	
	Desentralisasi (X1)	2.589	.012	.302
	Motivasi (X2)	3.047	.003	.349
	Partisipasi Anggaran (X3)	2.291	.025	.270

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6

Berikut ini akan dibahas satu persatu langkah- langkah dari pengujian dengan menggunakan uji t :

a. Pengaruh Desentralisasi (X₁) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

1. $H_0 : \rho_1 = 0$, tidak ada pengaruh Desentralisasi (X₁) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

$H_1 : \rho_1 \neq 0$, ada pengaruh Desentralisasi (X₁) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

2. Hasil perhitungan menunjukkan t_{hitung} sebesar 2.589.

3. Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan (df) = 67, sehingga t_{tabel} diketahui sebesar 1,996.

4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

Ho diterima bila $- t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

Ho ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$



5. Karena $t_{hitung} (2.589) > t_{tabel} (1,996)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Desentralisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
6. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis

Gambar 4.2.

Daerah Penerimaan/Penolakan Desentralisasi (X_1)
Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial (Y)



b. Pengaruh Motivasi (X_2) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

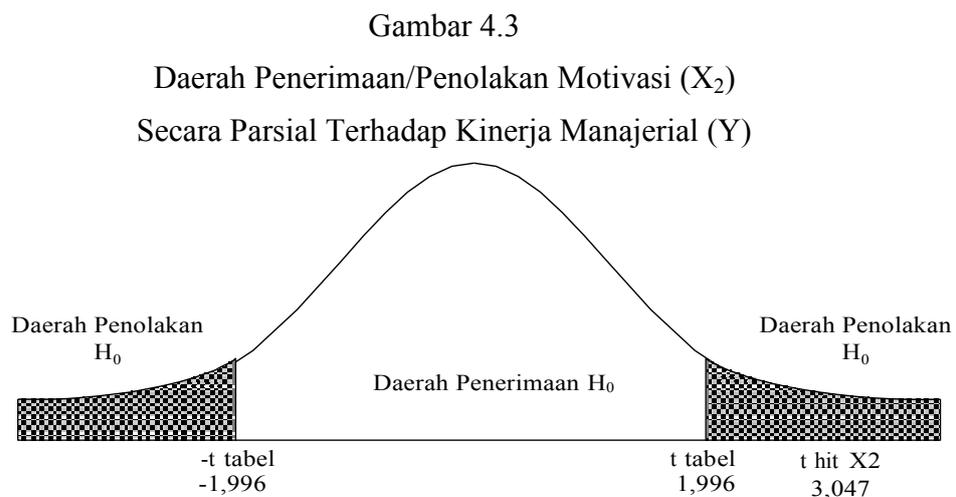
1. $H_0 : \rho_2 = 0$, tidak ada pengaruh Motivasi (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
 $H_1 : \rho_2 \neq 0$, ada pengaruh Motivasi (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
2. Hasil perhitungan menunjukkan t_{hitung} sebesar 3,047
3. Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan (df) = 67, sehingga t_{tabel} diketahui sebesar 1,996.
4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 diterima bila $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$



5. Karena $t_{hitung} (3,047) > t_{tabel} (1,996)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
6. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis



c. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

1. $H_0 : \beta_3 = 0$, tidak ada pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
 $H_1 : \beta_3 \neq 0$, ada pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
2. Hasil perhitungan menunjukkan t_{hitung} sebesar 2,291
3. Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan (df) = 67, sehingga t_{tabel} diketahui sebesar 1,996.
4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :



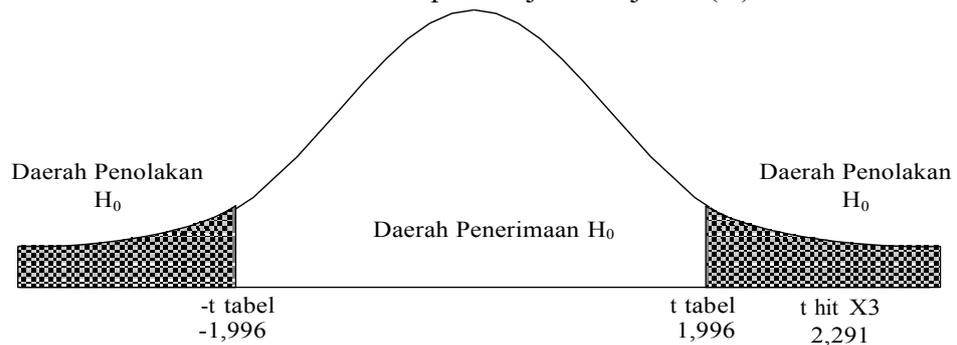
H_0 diterima bila $-t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$ atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

5. Karena $t_{\text{hitung}} (2,291) > t_{\text{tabel}} (1,996)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
6. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis

Gambar 4.4

Daerah Penerimaan/Penolakan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)
Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial (Y)





4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh variabel Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan terhadap variabel terikat Kinerja Manajerial (Y)

Dalam menentukan apakah masing-masing variabel bebas mempengaruhi variabel terikat secara bersamaan maka perlu dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji F, pada penelitian ini telah ditentukan bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dengan penjelasan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, dan begitu pula sebaliknya, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dengan penjelasan variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji F, menunjukkan adanya pengaruh secara simultan antara variabel bebas yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan (bersamaan) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya, terbukti dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya, dapat diartikan jika pelaksanaan Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) semakin baik, maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya juga akan semakin tinggi. Sebaliknya jika pelaksanaan Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) semakin buruk, maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya juga akan semakin rendah



Dalam hubungan secara simultan dihasilkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 61,9 % dari data yang ada menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) mampu menjelaskan variabel terikat yaitu kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya, sedangkan sisanya sebesar 38,1 % dipengaruhi oleh variabel bebas lain diluar model.

4.4.2. Pengaruh Desentralisasi (X_1) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara parsial

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji t diketahui bahwa secara parsial variabel **Desentralisasi (X_1)** berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan Desentralisasi dengan indikator sebagai berikut:

Memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menduduki jabatan lebih tinggi dalam perusahaan,

Pemberian wewenang untuk menentukan kebijakan,

Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan ide atau gagasan,

Tidak ada gap (jarak) dalam berkomunikasi, dan

Saran dari karyawan berkaitan dengan pekerjaan selalu mendapat perhatian dari pimpinan

mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Jika pelaksanaan Desentralisasi



semakin baik maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya pelaksanaan Desentralisasi dengan indikator yang telah disampaikan diatas semakin buruk maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin rendah

4.4.3. Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara parsial

Hasil uji t untuk variabel **Motivasi (X_2)**, diketahui bahwa secara parsial Motivasi (X_2) berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini dapat diartikan bahwa pemberian Motivasi dengan indikator sebagai berikut :

Kesesuaian gaji

Suasana kerja

Komunikasi yang baik

Imbalan yang diterima (reward)

Jaminan keselamatan kerja.

mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Jika pemberian Motivasi semakin baik maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya pemberian Motivasi semakin buruk maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin rendah



4.4.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara parsial

Hasil uji t yang terakhir adalah untuk variabel **Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)**, diketahui bahwa secara parsial Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan indikator:

Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab

Peran aktif karyawan dalam penyusunan anggaran

Pertimbangan ide dalam penyusunan anggaran

mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Jika pelaksanaan Partisipasi Penyusunan Anggaran semakin baik maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya pelaksanaan Partisipasi Penyusunan Anggaran semakin buruk maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin rendah

Variabel bebas (X) yang dominan dan memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya adalah Motivasi (X_2). Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Motivasi (X_2) sebesar 0,349 yang memiliki nilai lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Desentralisasi (X_1), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3).



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Dalam menguji secara simultan dengan menggunakan uji F dapat diketahui nilai $F_{hitung} (36,306) > F_{tabel} (2,74)$, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas (desentralisasi (X_1), motivasi (X_2) dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3)) terhadap variabel terikat (kinerja manajerial (Y)) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Dalam menguji secara parsial antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dengan menggunakan uji t dapat diketahui bahwa :

- a. Hasil pengujian dengan uji t dapat diketahui nilai $t_{hitung} (2,589) > t_{tabel} (1,996)$, yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1) dengan kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
- b. Hasil pengujian dengan uji t dapat diketahui nilai $t_{hitung} (3,047) > t_{tabel} (1,996)$, yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial antara motivasi (X_2) dengan kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
- c. Hasil pengujian dengan uji t dapat diketahui nilai $t_{hitung} (2,291) > t_{tabel} (1,996)$, yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial antara partisipasi



penyusunan anggaran (X_3) dengan kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Variabel bebas (X) yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya adalah Motivasi (X_2) dengan nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,349 yang memiliki nilai lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Desentralisasi (X_1) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditetapkan dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam hal desentralisasi diharapkan kepada pihak manajemen Alfamart dan Indomaret di Surabaya untuk lebih memperhatikan hubungan baik dengan komunikasi yang lebih terbuka dan tidak ada gap (jarak) antara pimpinan (pemilik) dengan karyawan
2. Dalam hal motivasi diharapkan kepada pihak manajemen Alfamart dan Indomaret di Surabaya untuk lebih memperhatikan imbalan (upah) yang diberikan kepada karyawannya, apabila upah ataupun rewarding diberikan secara pantas dan layak maka karyawan dapat meningkatkan kinerja manajerial.
3. Dalam hal partisipasi penyusunan anggaran diharapkan kepada pihak manajemen Alfamart dan Indomaret di Surabaya untuk lebih memperhatikan masukan dan saran dari karyawan dalam penyusunan anggaran.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

4. Diharapkan kepada Investor untuk dapat menjaga hubungan baik dengan pekerja dan mampu menerima usulan-usulan yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan rasa memiliki atau loyal kepada perusahaan.
5. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya yang mengambil obyek di Alfamart dan Indomaret Surabaya, agar mempertimbangkan faktor lain selain desentralisasi, motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran dalam pengaruhnya terhadap kinerja manajerial untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial secara lebih kompleks dan tepat.



DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000, Analisis Statistik untuk Bisnis, Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Azwar, Saifudin, 2003, Reliabilitas dan Validitas, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Baridwan, Zaki, 2002, Sistem Akuntansi, BPFE, Yogyakarta
- Faizzah, Nur & Mildawati Titik, 2007, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkot Surabaya, Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis & Sektor Publik (JAMBSP), Vol.3, No.3, Juni.
- Ghozali, Imam, 2001, Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS. BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, Andi Yogyakarta.
- Gujarati, Domador, 2003, Ekonometrika Dasar. Edisi III, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani, 2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, Cetakan Kelima belas, BPFE, Yogyakarta.
- Hansen dan Mowen, 2004, Akuntansi Manajemen, Edisi IV, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.



Hasibuan, Malayu, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keenam, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

_____, 2005, Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan 1, PT Refika Aditama, Bandung.

Mathis, Robert L dan Jackson, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi, 2001, Akuntansi Manajemen : Konsep Manfaat dan Rekayasa, Edisi III, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Munandar, M, 2001, Budgeting: Perencanaan Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Nafarin, M, 2000, Penganggaran Perusahaan, Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Rihardjo, Ikhsan Budi, 2009, Pengaruh Desentralisasi Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajerial, Ekuitas, Vol.13, No.13, September.

Rivai, Veithzal, 2005, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Kedua, Cetakan Kedua, PT. Raja grafindo Persada, Jakarta.



Riyadi, Slamet, 2000, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Patisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol 3, No 2 Juli.

Santoso, Singgih, 2002, Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Sumarsono, 2004, Metode Penelitian Akuntansi. Edisi Revisi, Penerbit Fakultas Ekonomi UPN, Surabaya.

Thoha, Miftah, 2003, Kepemimpinan Dalam Manajemen, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.

Winardi, 2002, Motivasi dan Pemasivasiian dalam Manajemen. Edisi Pertama, Cetakan kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 1

KUESIONER



KUESIONER

NAMA :

POSISI / JABATAN :

Sebelumnya, Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda untuk mengisi kuesioner ini yang akan digunakan untuk penelitian, semua kerahasiaan tetap akan terjaga.

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Kuesioner ini berisi pertanyaan mengenai pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, pengendalian personal, dan kinerja manajerial.
2. Pada kuesioner ini dimohon agar anda mengisi sesuai apa yang terjadi pada perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja dan apa yang anda rasakan sesungguhnya.
3. Setiap pertanyaan mempunyai alternatif jawaban yang berkisar antara 1 sampai 5. Berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang mencerminkan jawaban anda.
4. Jawaban dengan 1,2 berarti cenderung sangat tidak setuju dengan pertanyaan yang diberikan.
5. Jawaban dengan nilai 3 merupakan nilai tengah antara sangat tidak setuju dengan sangat setuju (ragu-ragu).
6. Jawaban dengan nilai 4,5 berarti sangat setuju dengan pertanyaan yang diberikan.
7. Setiap pertanyaan hanya mengharapkan 1 jawaban.



A. Kinerja Manajerial (Y)

1. Bapak/Ibu dalam Perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Dalam Pengevaluasian ikut serta mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian hasil catatan, penilaian laporan keuangan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Dalam investigasi berperan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, analisis pekerjaan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Dalam pengawasan staf ikut mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Dalam pemilihan staf berwenang mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



B. Desentralisasi (X_1)

1. Atasan Bapak/Ibu memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk menduduki suatu jabatan lebih tinggi yang ada dalam perusahaan.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Atasan memberikan wewenang untuk kemajuan perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Atasan memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Anda merasa bahwa antara pimpinan ada gap (jarak) dalam berkomunikasi.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Saran atau masukan dari karyawan berkaitan dengan pekerjaan selalu mendapat perhatian pimpinan.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



C. Motivasi (X₂)

1. Anda merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang anda miliki.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Hubungan kerjasama antar karyawan tercipta dengan baik

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan bawahan mengenai pekerjaan dapat berjalan lancar.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Imbalan yang anda terima memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Ada jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



D. Partisipasi Anggaran (X₃)

1. Dalam partisipasi menyusun anggaran Bapak/Ibu merasa terlibat didalamnya dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Anda selalu ikut berperan dalam penyusunan anggaran

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Dalam partisipasi penyusunan anggaran ide, gagasan atau saran Anda menjadi suatu pertimbangan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Anda merasa ikut bertanggung jawab memiliki keputusan mengenai anggaran yang telah tersusun

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Atasan sering meminta pendapat atau usulan anda ketika anggaran disusun

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 2

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DESENTRALISASI (X1),
MOTIVASI (X2), PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X3) DAN
KINERJA MANAJERIAL (Y)



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 3

HASIL UJI NORMALITAS



Hasil Uji Validitas Desentralisasi (X_1)

Correlations

	Total X1		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X1.1	.796	.000	71
X1.2	.803	.000	71
X1.3	.861	.000	71
X1.4	.811	.000	71
X1.5	.754	.000	71
Total_X1	1		71

Hasil Uji Validitas Motivasi (X_2)

Correlations

	Total X2		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X2.1	.667	.000	71
X2.2	.655	.000	71
X2.3	.603	.000	71
X2.4	.711	.000	71
X2.5	.704	.000	71
Total_X2	1		71

Hasil Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

Correlations

	Total X3		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X3.1	.728	.000	71
X3.2	.627	.000	71
X3.3	.717	.000	71
X3.4	.639	.000	71
X3.5	.729	.000	71
Total_X3	1		71



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

Correlati ons

	Total Y		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Y.1	.785	.000	71
Y.2	.664	.000	71
Y.3	.805	.000	71
Y.4	.794	.000	71
Y.5	.726	.000	71
Total_Y	1		71



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 4

HASIL UJI VALIDITAS



Hasil Uji Reliabilitas Desentralisasi (X₁)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.68	9.536	3.088	5

Hasil Uji Reliabilitas Motivasi (X₂)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.83	6.342	2.518	5



Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.92	6.164	2.483	5

Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.63	7.835	2.799	5



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 5

HASIL UJI RELIABILITAS

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Departemen (X1)	Manajemen (X2)	Anggaran Pemasaran (X3)	Manajemen Ritel (Y)
N		71	71	71	71
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7352	3.7662	3.7831	3.9268
	Std. Deviation	.61762	.50368	.49656	.55984
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.136	.151	.115
	Positive	.136	.136	.151	.108
	Negative	-.117	-.092	-.077	-.115
Kolmogorov-Smirnov Z		1.145	1.149	1.271	.973
Asymp. Sig. (2-tailed)		.145	.143	.079	.301

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 6

HASIL REGRESI LINIER BERGANDA

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Manajerial (Y)	3.9268	.55984	71
Desentralisasi (X1)	3.7352	.61762	71
Motivasi (X2)	3.7662	.50368	71
Partisipasi Anggaran (X3)	3.7831	.49656	71

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.787 ^a	.619	.602	.353	1.519

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X3), Desentralisasi (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.582	3	4.527	36.306	.000 ^a
	Residual	8.357	67	.125		
	Total	21.939	70			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X3), Desentralisasi (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.652	.594	1.098	.276			
	Desentralisasi (X1)	.242	.093	2.589	.012	.302	.956	1.046
	Motivasi (X2)	.359	.118	3.047	.003	.349	.905	1.105
	Partisipasi Anggaran (X3)	.269	.118	2.291	.025	.270	.934	1.070

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)





Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 7

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Unstandardized Residual
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Desentralisasi (X1)	-.032
		Motivasi (X2)	.022
		Partisipasi Anggaran (X3)	.045
		Unstandardized Residual	1.000
Sig. (2-tailed)		Desentralisasi (X1)	.791
		Motivasi (X2)	.853
		Partisipasi Anggaran (X3)	.711
		Unstandardized Residual	.
N		Desentralisasi (X1)	71
		Motivasi (X2)	71
		Partisipasi Anggaran (X3)	71
		Unstandardized Residual	71



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 8

TABEL F DAN TABEL T



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh:

1. Rihardjo (2009) dengan judul “Pengaruh Desentralisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajerial”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris dan menganalisis ada tidaknya hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah, menguji secara empiris dan menganalisis apakah desentralisasi merupakan faktor pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah, serta menguji secara empiris dan menganalisis apakah komitmen organisasional merupakan faktor pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pemerintah daerah (kota dan kabupaten) yang bersifat core public. Pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan metode stratified random sampling yaitu kepala satuan kerja perangkat daerah (SKPD) sampai dengan 2 tingkat di bawah kepala SKPD pada organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah, Interaksi



antara penganggaran partisipatif dan struktur desentralisasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial, serta Interaksi antara penganggaran partisipatif dan komitmen organisasional tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial dan kepuasan kerja pada organisasi pemerintah daerah.

2. Mildawati (2007) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkot Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris ada tidaknya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, menguji secara empiris variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan menguji secara empiris variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi pada Pemkot Surabaya dimana informasi tersebut diperoleh dari Bakesbang Surabaya. Pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan metode purposive sampling adalah dimana unit yang mudah untuk diambil keterangannya saja yang diambil sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial secara signifikan, serta kesesuaian



antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial secara signifikan.

Perbedaan penelitian saat ini dengan kedua penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

- Penelitian saat ini dilakukan pada tahun 2012, dengan obyek penelitiannya adalah Alfamart dan Indomaret
- Penelitian Rihardjo dilakukan pada tahun 2009, dengan obyek penelitiannya adalah organisasi pemerintah daerah,
- Penelitian Mildawati dilakukan pada tahun 2007, dengan obyek penelitiannya adalah Pemkot Surabaya.

Persamaan penelitian saat ini dengan kedua penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

- Penelitian saat ini dengan penelitian Rihardjo (2009), sama- sama menggunakan variabel desentralisasi, motivasi dan kinerja manajerial
- Penelitian saat ini dengan penelitian Mildawati (2007), sama- sama menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial
- Penelitian saat ini dengan kedua penelitian terdahulu sama- sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.



2.2. Landasan Teori

2.2.1. Desentralisasi

Adanya kondisi desentralisasi para manajer memiliki peran lebih besar dalam pembuatan keputusan dan pengimplementasiannya, serta lebih bertanggungjawab terhadap aktivitas unit yang dipimpinnya. Desentralisasi (decentralization) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. (Mowen, 2000: 64).

Sedangkan menurut Riyadi (2007) bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen.

Dua pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa desentralisasi merupakan pelimpahan atau pendelegasian wewenang dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan dan tanggungjawab dari manajemen puncak kepada para manajer yang lebih rendah. Struktur organisasi yang desentralisasi terdapat kadar wewenang baik kepada manajer menengah maupun manajer bawah.

2.2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi

Menurut Handoko (2001: 229) bahwa desentralisasi mempunyai nilai jika dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:



1. Filsafat Manajemen

Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.

2. Ukuran dan Tingkat Pertumbuhan Organisasi

Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat memaksa manajemen untuk meningkatkan delegasi wewenangnya.

3. Strategi dan Lingkungan Organisasi

Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi dan persaingan yang harus dihadapinya, sehingga akan mempengaruhi derajat desentralisasi.

4. Penyebaran Geografis Organisasi

Pada umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.

5. Tersedianya Peralatan Pengawasan yang Efektif

Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.



6. Kualitas Manajer

Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.

7. Keanekaragaman Produk dan Jasa

Makin beraneka ragam produk dan jasa yang ditawarkan organisasi cenderung melakukan desentralisasi dan sebaliknya semakin tidak beraneka ragam, lebih cenderung sentralisasi.

8. Karakteristik-Karakteristik Organisasi Lainnya

Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah dan sebagainya.

2.2.1.2. Kelebihan Desentralisasi

Menurut Baridwan (2002: 57), keuntungan struktur organisasi yang terdesentralisasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan, karena:

1. Desentralisasi menurunkan biaya operasi karena gaji beberapa karyawan yang tidak diperlukan lagi dapat dihapus.
2. Mempercepat proses pembuatan keputusan, karena para karyawan ditingkat yang lebih bawah diberi lebih banyak kekuasaan.
3. Memotivasi beberapa karyawan dengan memberikan lebih banyak tanggungjawab kepada mereka.
4. Memungkinkan para karyawan yang sangat terlibat dalam produksi produk tertentu memberikan masukan mereka.



2.2.1.3. Kelemahan Desentralisasi

Desentralisasi juga memiliki kelemahan, menurut Baridwan (2002: 58) kelemahan-kelemahan desentralisasi antara lain sebagai berikut :

1. Memaksa para manajer membuat keputusan besar, meskipun mereka tidak memiliki pengalaman untuk membuat keputusan.
2. Jika para manajer menengah dan pengawas diberi tanggungjawab yang besar, terdapat kemungkinan mereka tidak mampu menyelesaikan tugas mereka.

2.2.2. Motivasi

2.2.2.1. Pengertian Motivasi

Beberapa ahli memberikan pendapat mengenai definisi dari Motivasi diantaranya adalah:

- a. Handoko (2001: 62)

“Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”.

- b. Mathis dan Jackson (2001: 89)

“Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan”.

- c. Kreitner dan Kinicki (2003:278)

“Motivasi didefinisikan sebagai proses-proses psikologi yang meminta, mengarahkan, menetapkan tindakan yang secara sukarela berorientasi tujuan”.



2.2.2.2. Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2007: 150) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan negatif.

a. Motivasi positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberi hadiah (penghargaan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi karyawan, sebab pada hakekatnya setiap karyawan secara individual berbeda satu dengan yang lainnya. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain (Rivai, 2005: 461).

2.2.2.3. Faktor – faktor Motivasi Kerja

Gomes (2003: 180) menyatakan Motivasi seorang untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat



individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, pekerjaan itu sendiri.

2.2.2.4. Tujuan Motivasi

Hasibuan (2007:146) menyatakan tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.2.5. Prinsip – prinsip dalam Memotivasi Pegawai

Menurut Mangkunegara (2005: 100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, antara lain :



a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, hal tersebut akan memotivasi pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin.



2.2.2.6. Teori Motivasi dan Perilaku

Teori motivasi dan perilaku sangat erat hubungannya dan perlu dipahami agar pemimpin mampu mengidentifikasi apa saja yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Menurut Hasibuan (2007: 152), teori motivasi diklasifikasikan atas:

a. Teori kepuasan (Content Theory)

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang menjadikan pendorong semangat bekerja serta mengendalikan perilaku seseorang. Teori ini meliputi :

1. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor dalam teorinya berpendapat, bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik atau biologisnya, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan giat, jika mendapatkan imbalan materi berkaitan dengan tugas-tugasnya.

2. Teori Hiraerki Kebutuhan Maslow

Maslow (1943) berpendapat, bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya



jika kebutuhan tingkat dua terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat tiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Maslow mengungkapkan lima tingkat kebutuhan adalah sebagai berikut :

1) Kebutuhan fisik dan biologis

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya.

2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3) Kebutuhan sosial

Meliputi kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerjaan dan masyarakat di lingkungannya.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Adalah kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan dari karyawan dan masyarakat di lingkungannya.

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.



3. Teori Dua-Faktor

Menurut Herzberg, seseorang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu :

1) Faktor Pemeliharaan

Meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, hubungan antar pribadi, dan macam-macam tunjangan lain. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, karena hilangnya faktor-faktor ini dapat menyebabkan ketidakpuasan.

2) Faktor Motivasi

Meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan potensi individu.

4. Teori X dan Teori Y

Douglas Mc Gregor menyatakan, bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas perilaku manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut perilaku teori Y (teori demokratik).

1) Teori X

Menyatakan rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja, tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal, selalu menghindari tanggung jawab dengan cara mengkambinghitamkan orang lain, lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya, serta lebih mementingkan diri sendiri daripada mempedulikan tujuan organisasi.



Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni menerapkan hukuman yang tegas.

2) Teori Y

Menyatakan rata-rata karyawan rajin, dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal, serta selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran tersebut.

Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerja sama dalam pengambilan keputusan.

5. Teori Motivasi Prestasi

Mc. Clelland mengemukakan dalam teorinya, yaitu hal-hal yang dapat memotivasi seseorang adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan bekerja sama, serta kebutuhan akan kekuasaan. Dengan demikian dalam memotivasi bawahannya, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana kerja yang baik, dan memberikan kesempatan promosi bagi setiap karyawan.

b. Teori Motivasi Proses

Pada dasarnya Teori ini berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu



agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.

Beberapa teori yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah :

1. Teori Pengharapan

Victor Vroom mengemukakan pada hakikatnya ego manusia selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Apabila harapan jadi kenyataan, karyawan cenderung meningkatkan gairah kerjanya sehingga karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Tapi sebaliknya, jika harapan tidak tercapai karyawan akan menjadi malas.

2. Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif.

3. Teori Penguatan atau penguatan

Didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi menurut teori ini motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan hukuman yang akan dialaminya nanti.



2.2.3. Partisipasi Anggaran

2.2.3.1. Pengertian Anggaran

Menurut Nafarin (2000: 9) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan, dan merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu serta alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Faizzah & Mildawati (2007: 352) menyatakan bahwa anggaran (budget) merupakan peralatan pengawasan yang sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan. Penyiapan anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan, dan anggaran itu sendiri adalah hasil akhir proses perencanaan atau pernyataan rencana. Anggaran juga merupakan laporan formal sumber daya – sumber daya keuangan yang disisihkan untuk melaksanakan kegiatan – kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditentukan.

Mulyadi (2001: 488) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standart dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Riyadi (2007: 138) pengertian anggaran atau budgeting dan partisipasi anggaran. A budget is not only financial that seth forth cost and revenue goals for responsibility center within a business firm, but also a device for control, coordination, performance evaluation and motivation. Bahwa anggaran selain menjadi pusat pertanggungjawaban, juga merupakan alat untuk mengontrol, koordinasi, komunikasi evaluasi kinerja dan motivasi.



Menurut Riyadi (2007:138) tentang budgetary participation adalah budgetary participation refers to the extent to their which managers participate in preparing the budget and influence the budget goals of their responsibility centers. Bahwa partisipasi anggaran menunjukkan secara luas, yang meliputi partisipasi manajer didalam menyiapkan anggaran dan pengaruh tujuan anggaran terhadap pusat pertanggungjawaban mereka.

Karakteristik penganggaran menurut Riyadi (2007: 139) yaitu the concept of budgeting style includes such budgetary goal characteristics as participation, goal clarity, feedback, budgetary evaluation, and get difficulty. Gaya dari suatu konsep penganggaran meliputi karakteristik tujuan anggaran, yaitu:

1. Partisipasi penyusunan anggaran.
2. Kejelasan sasaran anggaran.
3. Umpan balik anggaran.
4. Evaluasi anggaran.
5. Kesulitan sasaran anggaran.

2.2.3.2. Manfaat, Tujuan dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat menurut Nafarin (2000:12) antara lain:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
2. digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
3. Dapat memotivasi pegawai
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai



5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
6. Sumber daya (tenaga kerja, peralatan dan dana) seefisien mungkin
7. Alat pendidikan bagi manajer

Menurut Munandar (2001: 10) anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja
Berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Berfungsi untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan
3. Sebagai alat pengawasan kerja
Berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Menurut Nafarin (2000:12) ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari dan digunakan



4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dan agar dapat mencapai hasil yang maksimal
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2004: 352) mengatakan bahwa sistem penganggaran memberikan beberapa keuntungan antara lain:

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana
Kegiatan ini memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan
2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan
Anggaran meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Keputusan yang lebih baik, pada akhirnya dapat menghindarkan timbulnya masalah serta menghasilkan kondisi keuangan yang lebih baik
3. Sebagai standart bagi evaluasi kinerja
Anggaran juga memberikan dasar bagi penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan.
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.
Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap karyawan. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran



mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena anggaran dari berbagai bidang dan aktivitas perusahaan harus saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan koordinasi. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Nafarin (2000:13) anggaran mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.2.3.3. Partisipasi Penganggaran

Berbeda dengan anggaran yang hanya menekankan pada manajer bawahan, partisipasi penganggaran memberikan kesempatan bagi para manajer untuk menyusun anggaran. Pada umumnya, tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para manajer, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Dalam penganggaran partisipatif, menekankan pada pemenuhan tujuan secara umum, bukan pada setiap jenis anggaran.



Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggung jawab kepada manajer bawahan dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Pendukung penganggaran partisipatif menyatakan bahwa meningkatnya rasa tanggung jawab serta tantangan merupakan proses pemenuhan insentif non moneter, yang pada akhirnya akan menjadikan tingkat kinerja semakin tinggi. Mereka menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut (Hansen dan Mowen 2004: 372).

Menurut Mulyadi (2001: 513) partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi operating managers dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.

2.2.4. Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2001: 337), kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Rivai dan



Basri (2005: 17), kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaannya.

Gomes mengemukakan definisi kinerja manajer sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektifitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas (Mangkunegara, 2005: 9). Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:9), kinerja (prestasi kerja) manajer adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang manajer dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Riyadi (2007) bahwa kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Dari definisi yang diungkapkan menurut Riyadi (2007) maka dapat disimpulkan, bahwa kinerja manajerial adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) manajer baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan manajerial sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.4.1. Dimensi Kinerja Manajerial

Menurut Riyadi (2007) bahwa kinerja manajerial meliputi delapan dimensi, yaitu :

1. Perencanaan, yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang



prosedur dan pemrograman.

2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, serta berhubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberi tugas pekerjaan dan menangani keluhan bawahan.
6. Pengaturan staf, yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagiannya, merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual.
8. Perwakilan, yaitu kemampuan menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan,



pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.2.4.2. Aspek Kinerja

Aspek kinerja menurut Rivai dan Basri (2005:17) terdiri dari empat aspek, antara lain :

1. Kemampuan.
2. Penerimaan tujuan perusahaan.
3. Tingkatan tujuan yang dicapai.
4. Interaksi tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan tersebut meskipun pekerjaan itu dapat diselesaikan namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja, memberikan pengetahuan tentang bidang tugas pekerjaan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat penting.

2.2.4.3. Ukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 434), terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif :

1. Ukuran kriteria tunggal, adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerja maka seseorang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain yang



kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya.

2. Ukuran kriteria beragam, adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer. Tujuan penggunaan kriteria beragam ini adalah agar karyawan yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya ke berbagai kinerja. Kelemahan ukuran kriteria beragam ini adalah tidak ada penentuan bobot resmi tiap aspek kinerja yang dinilai dari perusahaan, sehingga manajer akan cenderung mengerahkan usaha, perhatian, dan sumber daya organisasinya kepada kegiatan yang menurut pertimbangan dan persepsi masing-masing manajer yang menurutnya menjanjikan perbaikan yang terbesar bagi kinerja secara keseluruhan, serta manajer cenderung memberikan bobot penilaian kinerja bawahannya sesuai dengan persepsinya.
3. Ukuran kriteria gabungan, adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya berbagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

2.2.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangginson dalam Mangkunegara (2005:10), penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah karyawannya melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya.



Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM dari organisasi. Secara lebih rinci tujuan dari penilaian kinerja yang dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2005:10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.2.4.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 360), penilaian kinerja dimanfaatkan organisasi untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan



personil, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi program pelatihan dan pengembangan personil, serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personil.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.2.4.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Keith Davis yang dikutip Mangkunegara (2005:13), terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi penilaian kinerja. Faktor tersebut antara lain :

1. Faktor kemampuan.

Secara psikologis kemampuan seseorang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (pengetahuan dan keahlian). Artinya seseorang yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, setiap karyawan perlu ditempatkan sesuai dengan keahlian dan keterampilannya.

2. Faktor motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Artinya seorang manajer harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. McClelland menyatakan bahwa karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Oleh karena itu, manajer harus mampu menumbuhkan motivasi dari dalam



diri karyawan sehingga pencapaian kinerja maksimal akan lebih mudah dicapai.

2.2.5. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut teori Concept of the Corporation yang dikemukakan oleh Drucker (1946) dalam Hasibuan (2007: 812) mengemukakan tiga rancangan yaitu:

1. Struktur itu di organisasi demi prestasi perusahaan, jadi yang merupakan kriteria adalah pencapaian tujuan yang tepat.
2. Struktur itu seharusnya terdiri dari tingkatan-tingkatan manajemen yang jumlahnya sedikit mungkin, maksudnya agar ada jaminan untuk kelugasan, pengarahan, efektifitas dan perkembangan personalia
3. Harus ada peluang untuk pendidikan, pelatihan dan pengujian manajer puncak masa depan yaitu untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer yang masih muda untuk menjabat suatu kedudukan yang bila terjadi kegagalan tidak membahayakan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan atau manajer, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang diperoleh manajer tersebut. Hal ini dapat diartikan bahwa pembagian kekuasaan yang terdesentralisasi mendorong para manajer / bawahan untuk berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran, partisipasi yang diberikan manajer dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja manajerial yang akan dicapai oleh manajer / bawahan.



Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dengan memberikan kewenangan demi tercapai tujuan dapat meningkatkan moral dari para karyawan, yang mungkin akan lebih bersemangat jika mereka diberi tanggungjawab yang lebih besar

2.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan hal yang penting dalam penyelenggaraan organisasi, karena motivasi merupakan pendorong karyawan agar bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi (Hasibuan, 2007: 141).

Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal, yaitu mencapai tujuan, Maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan tersebut. Motivasi menjadi hal yang penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan perhatian Sumber Daya Manusia lainnya berhubungan dengan motivasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2001: 89).

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang mengerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2005:61).

Teori pengharapan yang dikemukakan Victor Vroom menyatakan, bahwa pada hakikatnya ego manusia selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya



penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Maka, apabila harapan jadi kenyataan, karyawan cenderung meningkatkan gairah kerja, tapi sebaliknya jika harapan tidak tercapai karyawan akan menjadi malas (Hasibuan, 2007:165).

Teori cognitive dissonance yang dikemukakan Festinger (1957) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahannya atau merasa khawatir, jika kinerja mereka dibawah tingkat pengharapan (rendah). Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka dengan sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Riyadi, 2007).

Menurut model Porter-Lawler yang dikutip dari Mulyadi (2001: 336), kinerja yang tinggi dihasilkan oleh personil yang memiliki bakat dan kemampuan serta memiliki peran yang jelas dalam organisasi. Namun, bakat dan kemampuan serta peran saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, personil harus dimotivasi untuk berusaha.

Pengaruh potensial motivasi atas kinerja dapat disimpulkan bahwa apabila motivasi rendah, maka kinerja para karyawan akan menurun seakan-akan kemampuan mereka rendah. Karena alasan itulah, motivasi dan pembangkitan motivasi, merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting (Winardi, 2002:31).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi.



2.2.7. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam menjalankan tugasnya manajer harus dapat diajak kerjasama dengan bawahannya dalam penyusunan anggaran agar pencapaian tujuan dapat terlaksana tanpa adanya penyelewengan-penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan. Teori kelompok menyatakan bahwa supaya kelompok dapat mencapai tujuan, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut – pengikutnya. (Thoah, 2003: 34)

Brownell (1982) dalam Riyadi (2007) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai, keterlibatan, dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran tersebut. Tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif.

Dalam the porter – lawler motivation model dikemukakan bahwa usaha yang dilakukan seseorang akan mempengaruhi performance (kinerja). Semakin tinggi partisipasi yang diberikan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dicapai. (Riyadi, 2007)

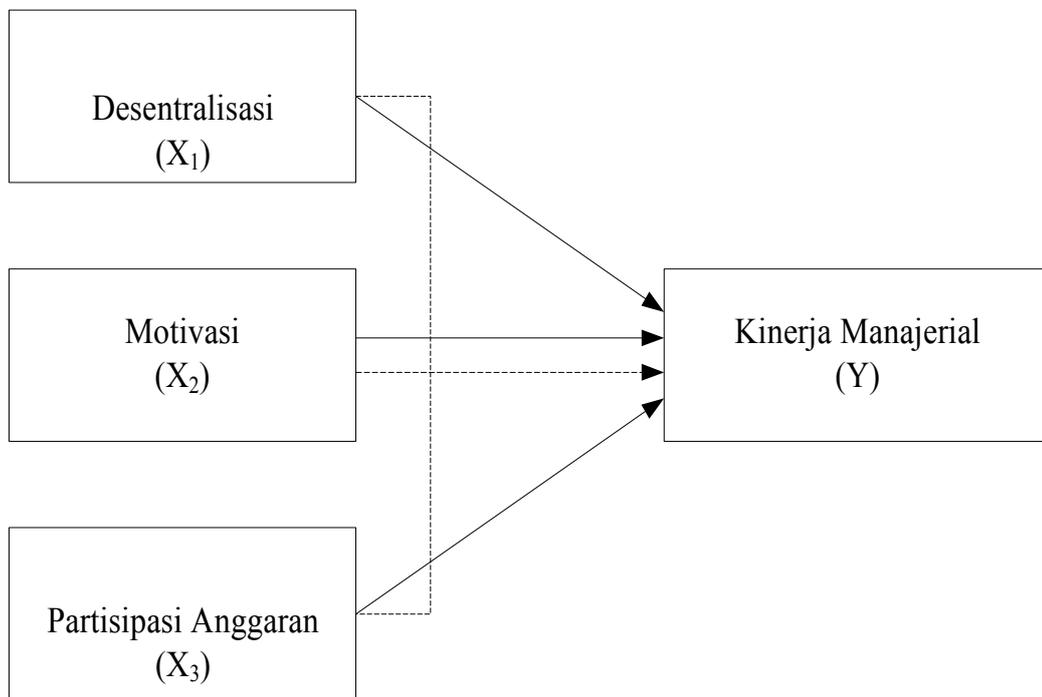
Hal ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan dapat menghindari sikap perlawanan karyawan terhadap atasannya dan menghindari rasa tekanan pada dirinya. Tidak adanya perasaan tekanan dapat menimbulkan kerjasama yang baik dan meningkatkan kinerja. Penggunaan anggaran dalam evaluasi kinerja hendaknya disertai partisipasi yang tinggi dalam



penyusunan anggaran, sehingga dapat memberikan pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, maka dapat digambarkan kerangka koseptual sebagai berikut :



Sumber: Rihardjo (2009) dan Mildawati (2007)

Gambar 2.1.

Kerangka Konseptual



2.4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian diajukan hipotesis sebagai berikut:

5. Desentralisasi, motivasi dan partisipasi anggaran berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya
6. Desentralisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret di Surabaya
7. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret di Surabaya
8. Partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret di Surabaya



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Penulisan skripsi ini yang menjadi obyek penelitian adalah alfamart dan indomaret di Surabaya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X) adalah Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3), sedangkan variabel terikat (Y) adalah Kinerja Manajerial.

3.2 Pendekatan Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan mendalam tentang hubungan variabel bebas dan variabel terikat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yaitu data yang didapat dan dicatat dari sumber pertama atau secara langsung dari sumber atau obyek penelitian (Umar, 2002: 84) di perusahaan dagang. Sumber data diperoleh dari kuisioner yang dibagikan kepada manager di Alfamart dan Indomaret.

3.3 Variabel Penelitian

Identifikasi variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Variabel bebas (X) adalah:

Desentralisasi (X_1)

Motivasi (X_2)

Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

2. Variabel terikat (Y) adalah Kinerja Manajerial

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja Manajerial (Y) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) manajer baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan manajerial sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga untuk dapat mengetahui kinerja Manajerial (Y) maka dapat dilihat dari 5 indikator antara lain:

Perencanaan

Pengkoordinasian

Evaluasi

Pengawasan (supervisi)

Pengaturan staf



2. Desentralisasi (X_1) menurut Riyadi (2007) merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Desentralisasi diukur dengan menggunakan instrumen sebagai berikut:

Mendapat kepercayaan

Mendapat wewenang menentukan kebijakan

Kesempatan mengembangkan ide atau gagasan

Tidak ada GAP

Kesempatan komunikasi dua arah berkaitan dengan pekerjaan

3. Motivasi (X_2) didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Riyadi, 2007). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel Motivasi antara lain :

Kesesuaian gaji

Suasana kerja

Komunikasi yang baik

Imbalan yang diterima

Jaminan keselamatan kerja.



4. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) adalah upaya atau partisipasi manajer dalam rangka penyusunan anggaran yaitu pada tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran (Riyadi, 2007). Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen sebagai berikut:

Keterlibatan penyusunan anggaran

Peran aktif penyusunan anggaran

Pertimbangan ide penyusunan anggaran

Rasa bertanggung jawab terhadap anggaran

3.4.2. Pengukuran Variabel

Alat pengukuran data yang digunakan untuk mengukur data-data yang akan dianalisis dari hasil survei / penelitian langsung melalui kuesioner adalah menggunakan skala likert yaitu metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju dan ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu, angka penilaian lima (5) butir yang menyatakan urutan setuju atau tidak setuju. Setiap pertanyaan diukur dengan 5 skala dan tiap posisi mempunyai bobot sebagai berikut:

Tabel 3.1

Skala Pengukuran Data

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



Keterangan :

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. CS = Cukup Setuju
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2008: 80).

Populasi dari penelitian ini seluruh Alfamart dan Indomaret yang ada di wilayah Surabaya, dengan totalnya secara keseluruhan sebanyak 243 unit yang terdiri dari Alfamart sebanyak 118 unit dan Indomaret 125 unit. (<http://www.surabayapost.co.id>)

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008: 80).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik probability sampling tepatnya simple random sampling yaitu metode pengambilan sampel yang



dilakukan secara acak sehingga semua anggota dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. (Sugiyono, 2008: 85)

Penentuan sampel didasarkan pada pedoman ukuran sampel rumus Slovin sebagai berikut :

..... (Umar, 2002:141)

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = Sampling error (10%) = 0,10

Dengan perhitungan:

$$n = \frac{243}{1 + 243 (0,1)^2}$$

$$n = 70,85 \approx 71 \text{ responden}$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 71 responden, dimana untuk menentukan agar jumlah sampel diambil secara berimbang maka ditentukan melalui metode Statified Random Sampling dengan rumus.

$$n1 = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan :

- n1 = Ukuran sampel tiap stratum
- Ni = Ukuran populasi tiap stratum
- N = Ukuran Populasi
- n = Ukuran sampel

Dengan perhitungan :



118

$$n1 = \frac{118}{243} \times 71$$

$n1 = 34,47 \approx 34$ responden untuk Alfamart

125

$$n2 = \frac{125}{243} \times 71$$

$n1 = 36,52 \approx 37$ responden untuk Indomaret

Sedangkan untuk dapat memenuhi syarat keterwakilan dari setiap wilayah yang ada di Surabaya, maka sampel ($n1$ dan $n2$) akan dibagi rata pada setiap wilayah kota Surabaya. Pembagian wilayah kota Surabaya terdiri dari 5 wilayah yaitu Surabaya barat, Surabaya timur, Surabaya utara, Surabaya selatan dan Surabaya pusat, (<http://www.surabaya.go.id>) dengan demikian maka akan diambil 7 – 8 responden dari tiap-tiap wilayah di kota Surabaya.

3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Di dalam melakukan pengolahan dan analisis data, penulis menggunakan bantuan program SPSS for Windows version 13.0. Adapun tahapan pengolahan data yang dilakukan adalah :

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dari kuesioner tersebut. Valid



atau tidaknya alat ukur tersebut dapat diuji dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor total variabel (Ghozali, 2001: 135).

Menurut Azwar (2003: 157), koefisien validitas itu kurang daripada 0,30 biasanya dianggap sebagai tidak memuaskan. Angka ini ditetapkan sebagai konvensi yang didasarkan pada asumsi distribusi skor dari kelompok subyek yang berjumlah besar. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa :

- Jika nilai $r_{hitung} \geq 0,30$ berarti pernyataan valid
- Jika nilai $r_{hitung} < 0,30$ berarti pernyataan tidak valid

3.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Uji reliabilitas juga dapat dikatakan sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2001: 132). kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika nilai $\alpha > 0,60$ berarti pernyataan reliabel
- Jika nilai $\alpha < 0,60$ berarti pernyataan tidak reliabel

3.7. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.7.1. Uji Asumsi Klasik



Dalam menggunakan teknik analisis regresi, perlu menguji asumsi dalam datanya, yaitu :

a. Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2006). Multikolinieritas berarti bahwa antar variabel bebas atau variabel terikat yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna.

Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (variance inflation factor) dan nilai tolerance melalui program SPSS, dengan kriteria menurut Gujarati (2001: 166) sebagai berikut:

- Nilai VIF > 10 , maka terjadi multikolinearitas
- Nilai VIF ≤ 10 , maka bebas multikolinearitas

b. Pengujian Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya.

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Pengujian terhadap adanya gejala heterokedastisitas dalam



penelitian ini adalah dengan mempergunakan pengujian Korelasi Rank Spearman, yaitu dengan mengkorelasikan nilai absolut residual dengan seluruh variabel bebas. Deteksi adanya Heterokedastisitas menurut Gujarati (2001: 168) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Sig. (2-tailed) $\leq \alpha = 0,05$, berarti terkena heteroskedastisitas.
- Jika nilai Sig. (2-tailed) $> \alpha = 0,05$, berarti bebas heteroskedastisitas.

c. Pengujian Autokorelasi

Autokorelasi menunjukkan adanya korelasi (hubungan) antara residual (kesalahan pengganggu) satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Adanya autokorelasi dalam regresi dapat diketahui dengan menilai besaran Durbin Watson.

Kriteria pengujian autokorelasi menurut Gujarati (2001: 168) adalah sebagai berikut:

- Jika $d < dL$, maka terjadi autokorelasi positif
- Atau $d > 4-dL$, maka terjadi autokorelasi negatif
- Jika $dU < d < 4-dU$, maka tidak terjadi autokorelasi
- Jika $dL \leq d \leq dU$ atau $4-dU \leq d \leq dL$, maka terletak di daerah keraguan.

d. Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi data pada variabel bebas dan terikat normal atau tidak. Karena distribusi normal menjadi



dasar dalam statistik inferen dan model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas menggunakan uji kolmogorov-smirnov.

Kriteria pengujian normalitas menurut Gujarati (2001: 169) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Sig. (2-tailed) $< \alpha = 0,05$, berarti data berdistribusi tidak normal.
- Jika nilai Sig. (2-tailed) $\geq \alpha = 0,05$, berarti data berdistribusi normal.

3.7.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui mengetahui pengaruh variabel bebas (X) adalah Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3), sedangkan variabel terikat (Y) adalah kinerja manajerial. Bentuk persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e$$

.....(Sudrajat, 2001: 112)

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- X_1 = Desentralisasi
- X_2 = Motivasi
- X_3 = Partisipasi Penyusunan Anggaran
- α_0 = Konstanta
- $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ = Koefisien regresi untuk variabel $X_1, X_2,$ dan X_3
- e_i = Faktor pengganggu atau standar error



3.7.3. Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

3.7.3.1. Analisis Koefisien Korelasi (R)

Menurut Sudrajat (2001: 108), “Analisis koefisien Korelasi (R) digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat”.

Uji koefisien Korelasi (R) menggunakan rumus korelasi Pearson sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } R_{xy} = \left[\frac{nXY - \sqrt{X^2 Y^2}}{\sqrt{(nX^2 - X^2)(nY^2 - Y^2)}} \right]$$

.....(Sudrajat, 2001:108)

Keterangan :

R_{xy} = Koefisien Korelasi

X dan Y = Skor masing-masing variabel

n = Banyaknya subjek atau jumlah responden

Kriteria :

- Bila $R = 1$ atau mendekati 1,
artinya tingkat hubungan keeratan antara variabel bebas antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 100% atau mendekati 100%
- Bila $R = 0$ atau mendekati 0,
artinya tingkat hubungan keeratan antara variabel bebas antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 0% atau mendekati 0%



3.7.3.2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sudrajat (2001: 110), “Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan suatu variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat”.

Uji koefisien determinasi (R^2) menggunakan rumus korelasi Pearson sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } R^2_{xy} = \left[\frac{nXY}{\sqrt{nX^2 \cdot nY^2}} \right]^2$$

.....(Sudrajat, 2001:110)

Keterangan :

- R^2_{xy} = Koefisien Determinasi
- X dan Y = Skor masing-masing variabel
- n = Banyaknya subjek atau jumlah responden

Kriteria :

- Bila $R^2 = 1$ atau mendekati 1,
artinya variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat sebesar 100%
dan pendekatan model yang digunakan tepat
- Bila $R^2 = 0$ atau mendekati 0,
artinya variabel bebas tidak mampu menjelaskan variabel terikat. Makin tinggi nilai R^2 atau nilai R^2 makin mendekati 1 berarti pendekatan model yang digunakan semakin tepat



3.7.4. Pengujian Hipotesis

3.7.4.1 Uji F

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dari variabel bebas (independent) secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat (dependent). Dalam penelitian ini Uji F dilakukan untuk mengetahui secara simultan pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ artinya tidak ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ artinya ada pengaruh secara simultan desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

2. Menggunakan level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = ($k, n-k-1$)

Dimana :

n = jumlah pengamatan (jumlah sampel)

k = jumlah parameter regresi (jumlah variabel)

3. Perhitungan Uji F dengan menggunakan rumus:

$$F = \frac{JK(\text{Reg}) / K}{JK(S) / (n - k - 1)}$$



Dimana :

k = Banyaknya variabel bebas

n = Banyaknya data

JK (Reg) = Jumlah kuadrat regresi

JK (S) = Jumlah kuadrat sisa

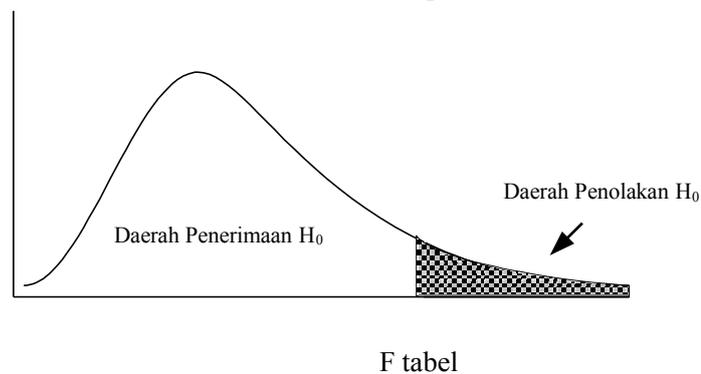
4. Kriteria Pengujian

- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

5. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis (H_0)

Gambar 3.1

Daerah Penerimaan/Penolakan Hipotesis Secara Simultan



Sumber : Gujarati Damodar, Ekonometrika Dasar, Edisi Pertama, Terjemahan oleh Sumarno Zain, Penerbit Erlangga, tahun 2005, hal 423



3.7.4.2 Uji t

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui atau pengaruh dari masing-masing variabel secara parsial (independent) atau individu atau secara terpisah terhadap variabel terikat (dependent). Dalam penelitian ini Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

$H_0: \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ artinya tidak ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ artinya ada pengaruh secara simultan antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

2. Menggunakan Level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = ($n/2, n-k-1$)

Dimana :

n = jumlah pengamatan (jumlah sampel)

k = jumlah parameter regresi (jumlah variabel)

3. Mencari nilai t_{hitung} dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)} \dots\dots\dots (Sugiyono 2009:184)$$



Keterangan :

t_{hitung} = Koefisien Uji t

β_i = Konstanta

Se (β_i) = Standart error

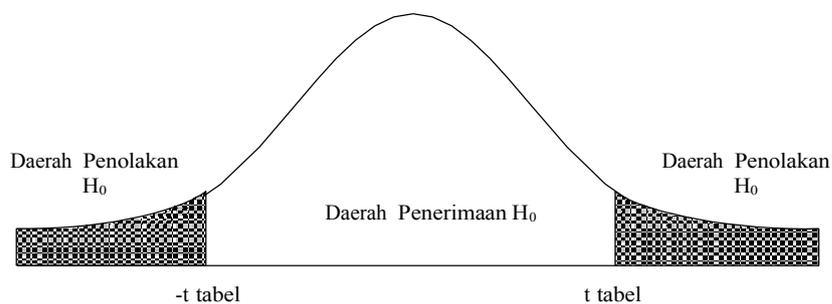
4. Kriteria Pengujian

- a. Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)
- b. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1), motivasi (X_2), dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

5. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis (H_0)

Gambar 3.2

Daerah Penerimaan/Penolakan Hipotesis Secara Parsial



Sumber : Gujarati Damodar, Ekonometrika Dasar, Edisi Pertama, Terjemahan oleh Sumarno Zain, Penerbit Erlangga, tahun 2005, hal 423



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Berdirinya Alfamart

Awal mula berdirinya alfamart adalah sebagai perusahaan dagang aneka produk oleh Djoko Susanto sekeluarga. Awal mula nama alfamart sendiri adalah alfa minimarket dan pertama beroperasi di karawaci, tangerang, banten. Perkembangan alfamart dibidang sangat cepat, meskipun banyak saingan utama seperti alfamidi, alfa express, indomart dan Omi. Berikut perkembangan dan sejarah awal mula alfamart dari tahun ke tahun. Tahun 1989: Berdiri sebagai perusahaan dagang aneka produk oleh Djoko Susanto dan keluarga yang kemudian mayoritas kepemilikannya dijual kepada PT. HM Sampoerna pada Desember 1989. Tahun 1994: Struktur kepemilikan berubah menjadi 70% PT. HM Sampoerna, Tbk dan 30% PT. Sigmantara Alfindo (keluarga Djoko Susanto). Tahun 1999: Alfa Minimart pertama mulai beroperasi di Jl. Beringin Jaya, Karawaci, Tangerang, Banten.

Tahun 2003: Alfa Minimart" menjadi „Alfamart“. Tahun 2005 : Jumlah gerai Alfamart bertumbuh pesat menjadi 1.293 gerai hanya dalam enam tahun. Semua toko berada di pulau Jawa. Tahun 2006 : PT.HM Sampoerna, Tbk menjual sahamnya, sehingga struktur kepemilikan menjadi PT. Sigmantara Alfindo (60%) dan PT Cakrawala Mulia Prima (40%). Mendapat Sertifikat ISO 9001:2000 untuk Sistem Manajemen Mutu". Tahun 2007 : Alfamart sebagai Jaringan Minimarket



Pertama di Indonesia yang memperoleh Sertifikat ISO 9001:2000 untuk Sistem Manajemen Mutu. Jumlah gerai mencapai 2000 toko. Tahun 2009: Menjadi perusahaan publik tanggal 15 Januari 2009 di BEI. Jumlah gerai mencapai 3000 toko. Memasuki Pasar Bali. Januari 2010: Jumlah gerai lebih dari 3500 toko.

4.1.2. Sejarah Berdirinya Indomaret

Indomaret merupakan jaringan minimarket yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari dengan luas penjualan kurang dari 200 M². Dikelola oleh PT. Indomarco Prismatama, cikal bakal pembukaan Indomaret di Kalimantan dan toko pertama dibuka di Ancol, Jakarta Utara, pada tahun 1988.

Tahun 1997 perusahaan mengembangkan bisnis gerai waralaba pertama di Indonesia, setelah Indomaret teruji dengan lebih dari 230 gerai. Pada Mei 2003 Indomaret meraih penghargaan “Perusahaan Waralaba 2003” dari Presiden Megawati Soekarnoputri. Hingga Mei 2010 Indomaret mencapai 4261 gerai. Dari total itu 2.444 gerai adalah milik sendiri dan sisanya 1.817 gerai waralaba milik masyarakat, yang tersebar di kota-kota di Jabotabek, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, Jogjakarta, Bali, Lampung dan Medan. Di DKI Jakarta terdapat sekitar 488 gerai.

Indomaret mudah ditemukan di daerah perumahan, gedung perkantoran dan fasilitas umum karena penempatan lokasi gerai didasarkan pada motto “mudah dan hemat”. Lebih dari 3.500 jenis produk makanan dan non-makanan tersedia dengan harga bersaing, memenuhi kebutuhan konsumen sehari-hari. Pada awal tahun 2011, Indomaret merubah logo baru, yaitu logo Indomaret di dalam kotak berwarna merah, biru dan kuning dari atasnya.



4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Deskriptif Desentralisasi (X_1)

Desentralisasi (X_1) merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer. Hasil tanggapan responden terhadap Desentralisasi (X_1) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1.

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Desentralisasi (X_1)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Atasan Bapak/Ibu memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk menduduki suatu jabatan lebih tinggi yang ada dalam perusahaan	0	0	36	22	13	3.68
2	Atasan memberikan wewenang untuk kemajuan perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin	0	0	30	25	16	3.80
3	Atasan memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan	0	0	31	21	19	3.83
4	Anda merasa bahwa antara pimpinan ada gap (jarak) dalam berkomunikasi	0	0	37	26	8	3.59
5	Saran atau masukan dari karyawan berkaitan dengan pekerjaan selalu mendapat perhatian pimpinan	0	0	30	27	14	3.77
Mean Skor Keseluruhan							3.74

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Atasan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,83, yang berarti responden setuju bahwa atasan memberikan kesempatan mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan



bagi perusahaan. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Desentralisasi (X_1) sebesar 3,74, yang berarti responden setuju bahwa pelaksanaan desentralisasi yang merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak Alfamart dan Indomaret di Surabaya.

4.2.2. Deskriptif Motivasi (X_2)

Motivasi (X_2) merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Hasil tanggapan responden terhadap Motivasi (X_2) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2.

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai
Motivasi (X_2)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Anda merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang anda miliki	0	0	23	33	15	3.89
2	Hubungan kerjasama antar karyawan tercipta dengan baik	0	0	33	25	13	3.72
3	Komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan bawahan mengenai pekerjaan dapat berjalan lancar	0	0	29	27	15	3.80
4	Imbalan yang anda terima memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	0	0	42	20	9	3.54
5	Ada jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja	0	0	27	25	19	3.89
Mean Skor Keseluruhan						3.77	

Sumber: Data diolah



Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Anda merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang anda miliki” dan “Ada jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,89, yang berarti responden setuju bahwa manajer puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang dimiliki, serta responden juga setuju bahwa adanya jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Motivasi (X_2) sebesar 3,77, yang berarti responden setuju bahwa pemberian motivasi yang merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak Alfamart dan Indomaret di Surabaya.

4.2.3. Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) merupakan upaya atau partisipasi manajer dalam rangka penyusunan anggaran yaitu pada tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran. Hasil tanggapan responden terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut ini :



Tabel 4.3

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Dalam partisipasi menyusun anggaran Bapak/Ibu merasa terlibat didalamnya dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab	0	0	22	30	19	3.96
2	Anda selalu ikut berperan dalam penyusunan anggaran	0	0	34	27	10	3.66
3	Dalam partisipasi penyusunan anggaran ide, gagasan atau saran Anda menjadi suatu pertimbangan	0	0	30	33	8	3.69
4	Anda merasa ikut bertanggung jawab memiliki keputusan mengenai anggaran yang telah tersusun	0	0	26	33	12	3.80
5	Atasan sering meminta pendapat atau usulan anda ketika anggaran disusun	0	0	28	29	14	3.80
Mean Skor Keseluruhan							3.78

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Dalam partisipasi menyusun anggaran Bapak/Ibu merasa terlibat didalamnya dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,96, yang berarti responden setuju bahwa manajer merasa terlibat dalam partisipasi menyusun anggaran dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) sebesar 3,78, yang berarti responden setuju bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang merupakan upaya manajer dalam rangka penyusunan anggaran yaitu pada tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak Alfamart dan Indomaret di Surabaya.



4.2.4. Deskriptif Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja Manajerial (Y) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) manajer baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan manajerial sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil tanggapan responden terhadap Kinerja Manajerial (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4.

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial (Y)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban					Mean Skor
		1	2	3	4	5	
1	Bapak/Ibu dalam Perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman	0	0	21	30	20	3.99
2	Dalam Pengevaluasian ikut serta mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian hasil catatan, penilaian laporan keuangan	0	0	19	35	17	3.97
3	Dalam investigasi berperan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, analisis pekerjaan	0	0	26	33	12	3.80
4	Dalam pengawasan staf ikut mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	0	0	22	30	19	3.96
5	Dalam pemilihan staf berwenang mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai	0	0	23	31	17	3.92
Mean Skor Keseluruhan							3.93

Sumber: Data diolah



Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa pernyataan “Bapak/Ibu dalam Perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,99, yang berarti responden setuju bahwa manajer dalam perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman,. Sedangkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y) sebesar 3,93, yang berarti responden setuju bahwa kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya sudah cukup baik.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

4.3.1.1. Uji Validitas

Untuk mengetahui kesahihan data dari tanggapan 71 responden tentang pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret di Surabaya, maka digunakan uji validitas.

Uji validitas ditujukan terhadap 5 pernyataan yang terdapat pada variabel Desentralisasi (X_1), 5 pernyataan pada variabel Motivasi (X_2), 5 pernyataan pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3), dan 5 pertanyaan pada variabel Kinerja Manajerial (Y) dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 17.0.



Adapun hasil pengujian validitas untuk variabel Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dapat dilihat pada tabel- tabel berikut ini :

Tabel 4.5.

Uji Validitas Variabel Desentralisasi (X_1)

Pernyataan	Pearson Correlation (r_{hitung})	r Tabel	Keterangan
X _{1,1}	0,796	0,30	Valid
X _{1,2}	0,803	0,30	Valid
X _{1,3}	0,861	0,30	Valid
X _{1,4}	0,811	0,30	Valid
X _{1,5}	0,754	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel Desentralisasi (X_1) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.6.

Uji Validitas Variabel Motivasi (X_2)

Pernyataan	Pearson Correlation (r_{hitung})	r _{tabel}	Keterangan
X _{2,1}	0,667	0,30	Valid
X _{2,2}	0,655	0,30	Valid
X _{2,3}	0,603	0,30	Valid
X _{2,4}	0,711	0,30	Valid
X _{2,5}	0,704	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel Motivasi (X_2) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.7.

Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)

Pernyataan	Pearson Correlation (r _{hitung})	r Tabel	Keterangan
X _{3,1}	0,728	0,30	Valid
X _{3,2}	0,627	0,30	Valid
X _{3,3}	0,717	0,30	Valid
X _{3,4}	0,639	0,30	Valid
X _{3,5}	0,729	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.8.

Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Pernyataan	Pearson Correlation (r _{hitung})	r Tabel	Keterangan
Y ₁	0,785	0,30	Valid
Y ₂	0,664	0,30	Valid
Y ₃	0,805	0,30	Valid
Y ₄	0,794	0,30	Valid
Y ₅	0,726	0,30	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel kinerja manajerial (Y) semuanya adalah valid, karena nilai pearson correlation (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30.





4.3.1.2. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui keakuratan data dari tanggapan 71 responden tentang Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret di Surabaya, maka digunakan uji reliabilitas terhadap tiap-tiap variabel dengan bantuan program komputer SPSS 17.0. Adapun hasil pengujian reliabilitas pada variabel- variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini ;

Tabel 4.9.

Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai r Alpha	Keterangan
Desentralisasi (X_1)	0,864	Reliabel
Motivasi (X_2)	0,688	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)	0,722	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,811	Reliabel

Sumber : lampiran 4

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah reliabel, karena karena r_{α} yang dihasilkan lebih besar atau sama dengan dari 0,60.

4.3.2. Uji Asumsi Klasik

4.3.2.1. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak, maka digunakan pengujian normalitas data. Dengan menggunakan SPSS 17.0 didapatkan nilai signifikansi sebagai berikut :



Tabel 4.10.

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Desa (X1)	MRT (X2)	Parasparasi (X3)	Manajemen (Y)
N	71	71	71	71
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7352	3.7662	3.7831
	Std. Deviation	.61762	.50368	.49656
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.136	.151
	Positive	.136	.136	.151
	Negative	-.117	-.092	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z	1.145	1.149	1.271	.973
Asymp. Sig. (2-tailed)	.145	.143	.079	.301

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : lampiran 5

Berdasarkan uji kolmogorov-smirnov dapat diketahui bahwa data dikatakan berdistribusi normal, karena nilai signifikansinya (asympt sig 2-tailed) lebih besar dari 0,05 (5%).

4.3.2.2. Uji Autokorelasi

Pada penelitian ini uji autokorelasi tidak perlu dilakukan karena uji autokorelasi hanya dilakukan pada urutan waktu (time series), sedangkan pada penelitian ini menggunakan data primer yang didapat dari tanggapan responden.

4.3.2.3. Uji Multikolinearitas

Pengujian terhadap multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan linier di antara variabel- variabel bebas dalam model regresi, dimana kolerasinya mendekati sempurna atau sempurna (korelasinya tinggi atau



bahkan satu). Model regresi yang layak digunakan harus terbebas dari multikolinear. Tujuannya adalah untuk menguji apakah terdapat korelasi antara variabel bebas (yang layak tidak terdapat korelasi antar variabel). Pengujian analisis multikolinearitas ditunjukkan dari hasil variance inflation factor (VIF).

Adapun hasil pengujian terhadap multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11

Uji Multikolinieritas

Variabel	Toleransi	VIF	Keterangan
Desentralisasi (X_1)	0,956	1.046	Non Multikolinier
Motivasi (X_2)	0,905	1.105	Non Multikolinier
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)	0,934	1.070	Non Multikolinier

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai VIF pada ketiga variabel bebas lebih kecil dari 10, artinya kedua variabel bebas pada penelitian ini **tidak ada gejala multikolinearitas**.

4.3.2.4. Uji Heteroskedastisitas

Pada regresi linear nilai residual tidak boleh ada hubungan dengan variabel bebas. Hal ini bisa diidentifikasi dengan cara menghitung korelasi rank spearman antara residual dengan seluruh variabel bebas. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12
Uji Heteroskedastisitas

Correlations			Unstandardized Residual
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Desentralisasi (X1)	-.032
		Motivasi (X2)	.022
		Partisipasi Anggaran (X3)	.045
		Unstandardized Residual	1.000
Sig. (2-tailed)		Desentralisasi (X1)	.791
		Motivasi (X2)	.853
		Partisipasi Anggaran (X3)	.711
		Unstandardized Residual	.
N		Desentralisasi (X1)	71
		Motivasi (X2)	71
		Partisipasi Anggaran (X3)	71
		Unstandardized Residual	71

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa korelasi rank spearman untuk ketiga variabel bebas (X) yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) lebih besar dari 5 % yang berarti tidak ada hubungan antara nilai residu dengan ketiga variabel bebas (X) yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3). Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini **tidak** terkena gejala heteroskedastisitas.

4.3.3. Analisis Model dan Pengujian Hipotesa

4.3.3.1. Analisis Model Regresi Linier Berganda

Analisa ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y).





Tabel 4.13

Koefisien Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	.652	.594
	Desentralisasi (X1)	.242	.093
	Motivasi (X2)	.359	.118
	Partisipasi Anggaran (X3)	.269	.118

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6

Pada tabel tersebut menunjukkan persamaan regresi yang dapat menjelaskan ada atau tidak hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat serta dapat menginformasikan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan penelitian ini, maka persamaan regresi bergandanya dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

$$Y = 0,652 + 0,242 X_1 + 0,359 X_2 + 0,269 X_3$$

Berdasarkan model regresi linier berganda ini dapat dijelaskan bahwa :

- a. Nilai β_0 sebesar = 0,652

Konstanta (β_0) sebesar 0,652 menunjukkan besarnya pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y), artinya apabila variabel bebas tersebut sama dengan nol, maka diprediksikan Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya naik sebesar 0,652 satuan.



- b. Nilai β_1 sebesar = 0,242

Koefisien regresi (β_1) untuk variabel Desentralisasi (X_1) sebesar 0,242, berarti jika Desentralisasi (X_1) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,242 satuan. Dengan anggapan variabel Motivasi (X_2) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) konstan

- c. Nilai β_2 sebesar = 0,359

Koefisien regresi (β_2) untuk variabel Motivasi (X_2) sebesar 0,359, berarti jika Motivasi (X_2) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,359 satuan. Dengan anggapan variabel Desentralisasi (X_1) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) konstan

- d. Nilai β_3 sebesar = 0,269

Koefisien regresi (β_3) untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) sebesar 0,269, berarti jika Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,269 satuan. Dengan anggapan variabel Desentralisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) konstan

4.3.3.2. Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien korelasi (R) digunakan untuk mengetahui seberapa besar keterikatan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) secara simultan, sedangkan koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar



hubungan variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Hasil perhitungan dengan SPSS 17.0 didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14

Koefisien Korelasi Berganda (R) Dan Determinasi Berganda (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the	Durbin-Wat
1	.787 ^a	.619	.602	.353	1.519

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X₃), Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa koefisien korelasi berganda (R) adalah = 0,787, yang berarti lebih besar dari 0,5 dan nilainya tinggi sehingga menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel bebas (Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)) dengan variabel terikat (Kinerja Manajerial (Y)) cukup erat.

Koefisien determinasi berganda (R^2) adalah 0,619, yang berarti bahwa variabel bebas (Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)) mampu menjelaskan dan memberikan pengaruh terhadap variabel terikat (Kinerja Manajerial (Y)) sebesar 61,9 %, sehingga dapat dikatakan bahwa Desentralisasi (X₁), Motivasi (X₂), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃) memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.



4.3.4. Uji Hipotesis

Untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang peneliti ajukan maka perlu diadakan pengujian hasil analisa tersebut dengan menggunakan uji F dan uji t yang dapat diuraikan sebagai berikut :

4.3.4.1. Uji Pengaruh Secara Simultan dengan Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui hubungan secara simultan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu (Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)) secara simultan (bersamaan) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Hasil pengujian dengan Uji F telah diperoleh dari program SPSS 17.0 sebagai berikut :

Tabel 4.15

Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.582	3	4.527	36.306	.000 ^a
	Residual	8.357	67	.125		
	Total	21.939	70			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X3), Desentralisasi (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6



Langkah-langkah dari pengujian dengan menggunakan uji secara simultan (uji F) adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ ada pengaruh Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya

- b. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 36,306.
c. Menghitung level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = (3; 67) sehingga diketahui F_{tabel} (2,74)
d. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

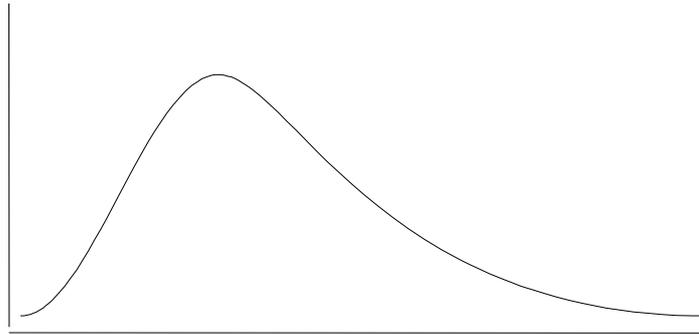
- e. Karena F_{hitung} (36,306) $>$ F_{tabel} (2,74) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan (bersamaan) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya



f. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

Gambar 4.1.

Daerah Penerimaan/ Penolakan secara Simultan



4.3.4.2. Uji Pengaruh Secara Parsial dengan Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui hubungan secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara parsial (sendiri- sendiri) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Hasil pengujian dengan Uji t telah diperoleh dari program SPSS 17,0 sebagai berikut :



Tabel 4.16

Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model		t	Sig.	Correlations
				Partial
1	(Constant)	1.098	.276	
	Desentralisasi (X1)	2.589	.012	.302
	Motivasi (X2)	3.047	.003	.349
	Partisipasi Anggaran (X3)	2.291	.025	.270

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Lampiran 6

Berikut ini akan dibahas satu persatu langkah- langkah dari pengujian dengan menggunakan uji t :

a. Pengaruh Desentralisasi (X₁) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

1. $H_0 : \rho_1 = 0$, tidak ada pengaruh Desentralisasi (X₁) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

$H_1 : \rho_1 \neq 0$, ada pengaruh Desentralisasi (X₁) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

2. Hasil perhitungan menunjukkan t_{hitung} sebesar 2.589.

3. Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan (df) = 67, sehingga t_{tabel} diketahui sebesar 1,996.

4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

Ho diterima bila $- t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

Ho ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$



5. Karena $t_{hitung} (2.589) > t_{tabel} (1,996)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Desentralisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
6. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis

Gambar 4.2.

Daerah Penerimaan/Penolakan Desentralisasi (X_1)
Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial (Y)



b. Pengaruh Motivasi (X_2) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

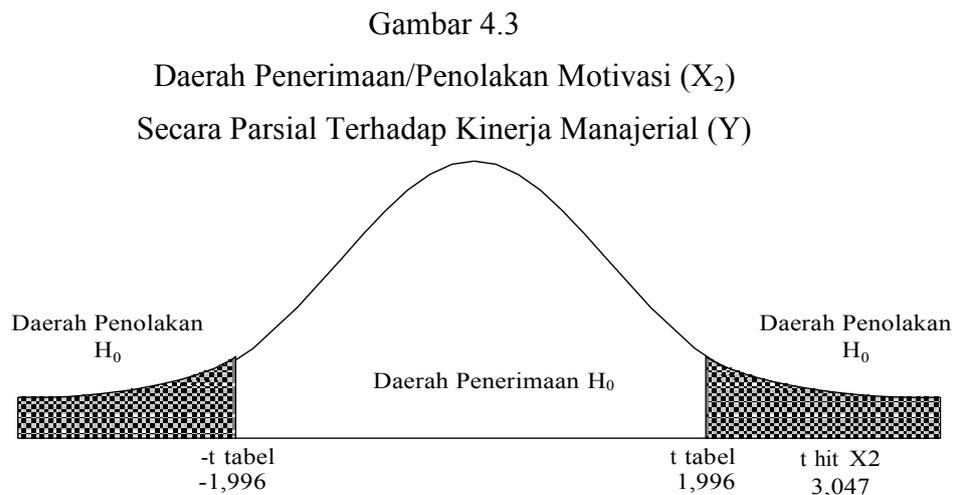
1. $H_0 : \rho_2 = 0$, tidak ada pengaruh Motivasi (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
 $H_1 : \rho_2 \neq 0$, ada pengaruh Motivasi (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
2. Hasil perhitungan menunjukkan t_{hitung} sebesar 3,047
3. Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan (df) = 67, sehingga t_{tabel} diketahui sebesar 1,996.
4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 diterima bila $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$



5. Karena $t_{hitung} (3,047) > t_{tabel} (1,996)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
6. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis



c. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

1. $H_0 : \beta_3 = 0$, tidak ada pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
 $H_1 : \beta_3 \neq 0$, ada pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
2. Hasil perhitungan menunjukkan t_{hitung} sebesar 2,291
3. Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan (df) = 67, sehingga t_{tabel} diketahui sebesar 1,996.
4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :



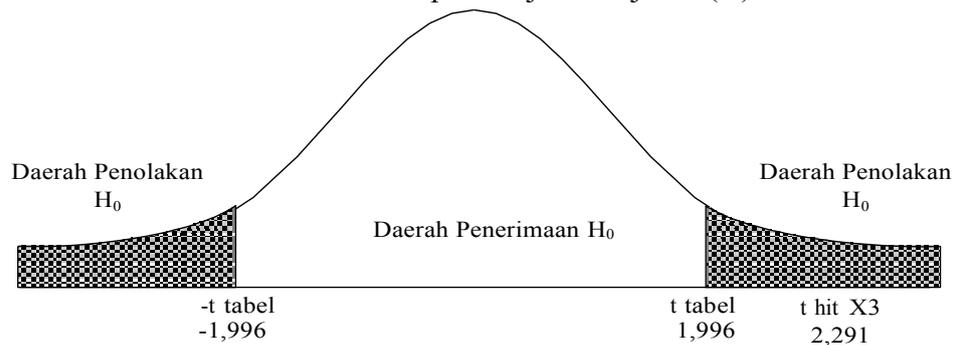
Ho diterima bila $-t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$ atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

Ho ditolak bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

5. Karena $t_{\text{hitung}} (2,291) > t_{\text{tabel}} (1,996)$ maka Ho ditolak dan Hi diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
6. Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis

Gambar 4.4

Daerah Penerimaan/Penolakan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial (Y)





4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh variabel Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan terhadap variabel terikat Kinerja Manajerial (Y)

Dalam menentukan apakah masing-masing variabel bebas mempengaruhi variabel terikat secara bersamaan maka perlu dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji F, pada penelitian ini telah ditentukan bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dengan penjelasan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, dan begitu pula sebaliknya, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dengan penjelasan variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji F, menunjukkan adanya pengaruh secara simultan antara variabel bebas yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) secara simultan (bersamaan) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya, terbukti dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya, dapat diartikan jika pelaksanaan Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) semakin baik, maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya juga akan semakin tinggi. Sebaliknya jika pelaksanaan Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) semakin buruk, maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya juga akan semakin rendah



Dalam hubungan secara simultan dihasilkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 61,9 % dari data yang ada menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu Desentralisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) mampu menjelaskan variabel terikat yaitu kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya, sedangkan sisanya sebesar 38,1 % dipengaruhi oleh variabel bebas lain diluar model.

4.4.2. Pengaruh Desentralisasi (X_1) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara parsial

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji t diketahui bahwa secara parsial variabel **Desentralisasi (X_1)** berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan Desentralisasi dengan indikator sebagai berikut:

Memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menduduki jabatan lebih tinggi dalam perusahaan,

Pemberian wewenang untuk menentukan kebijakan,

Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan ide atau gagasan,

Tidak ada gap (jarak) dalam berkomunikasi, dan

Saran dari karyawan berkaitan dengan pekerjaan selalu mendapat perhatian dari pimpinan

mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Jika pelaksanaan Desentralisasi



semakin baik maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya pelaksanaan Desentralisasi dengan indikator yang telah disampaikan diatas semakin buruk maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin rendah

4.4.3. Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara parsial

Hasil uji t untuk variabel **Motivasi (X_2)**, diketahui bahwa secara parsial Motivasi (X_2) berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini dapat diartikan bahwa pemberian Motivasi dengan indikator sebagai berikut :

Kesesuaian gaji

Suasana kerja

Komunikasi yang baik

Imbalan yang diterima (reward)

Jaminan keselamatan kerja.

mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Jika pemberian Motivasi semakin baik maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya pemberian Motivasi semakin buruk maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin rendah



4.4.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara parsial

Hasil uji t yang terakhir adalah untuk variabel **Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)**, diketahui bahwa secara parsial Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan indikator:

Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab

Peran aktif karyawan dalam penyusunan anggaran

Pertimbangan ide dalam penyusunan anggaran

mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya. Jika pelaksanaan Partisipasi Penyusunan Anggaran semakin baik maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya pelaksanaan Partisipasi Penyusunan Anggaran semakin buruk maka kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya akan semakin rendah

Variabel bebas (X) yang dominan dan memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya adalah Motivasi (X_2). Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Motivasi (X_2) sebesar 0,349 yang memiliki nilai lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Desentralisasi (X_1), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3).



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Dalam menguji secara simultan dengan menggunakan uji F dapat diketahui nilai $F_{hitung} (36,306) > F_{tabel} (2,74)$, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas (desentralisasi (X_1), motivasi (X_2) dan partisipasi penyusunan anggaran (X_3)) terhadap variabel terikat (kinerja manajerial (Y)) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Dalam menguji secara parsial antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dengan menggunakan uji t dapat diketahui bahwa :

- Hasil pengujian dengan uji t dapat diketahui nilai $t_{hitung} (2,589) > t_{tabel} (1,996)$, yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial antara desentralisasi (X_1) dengan kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
- Hasil pengujian dengan uji t dapat diketahui nilai $t_{hitung} (3,047) > t_{tabel} (1,996)$, yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial antara motivasi (X_2) dengan kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya
- Hasil pengujian dengan uji t dapat diketahui nilai $t_{hitung} (2,291) > t_{tabel} (1,996)$, yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial antara partisipasi



penyusunan anggaran (X_3) dengan kinerja manajerial (Y) di Alfamart dan Indomaret Surabaya.

Variabel bebas (X) yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial di Alfamart dan Indomaret Surabaya adalah Motivasi (X_2) dengan nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,349 yang memiliki nilai lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Desentralisasi (X_1) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditetapkan dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam hal desentralisasi diharapkan kepada pihak manajemen Alfamart dan Indomaret di Surabaya untuk lebih memperhatikan hubungan baik dengan komunikasi yang lebih terbuka dan tidak ada gap (jarak) antara pimpinan (pemilik) dengan karyawan
2. Dalam hal motivasi diharapkan kepada pihak manajemen Alfamart dan Indomaret di Surabaya untuk lebih memperhatikan imbalan (upah) yang diberikan kepada karyawannya, apabila upah ataupun rewarding diberikan secara pantas dan layak maka karyawan dapat meningkatkan kinerja manajerial.
3. Dalam hal partisipasi penyusunan anggaran diharapkan kepada pihak manajemen Alfamart dan Indomaret di Surabaya untuk lebih memperhatikan masukan dan saran dari karyawan dalam penyusunan anggaran.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

4. Diharapkan kepada Investor untuk dapat menjaga hubungan baik dengan pekerja dan mampu menerima usulan-usulan yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan rasa memiliki atau loyal kepada perusahaan.
5. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya yang mengambil obyek di Alfamart dan Indomaret Surabaya, agar mempertimbangkan faktor lain selain desentralisasi, motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran dalam pengaruhnya terhadap kinerja manajerial untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial secara lebih kompleks dan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000, Analisis Statistik untuk Bisnis, Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Azwar, Saifudin, 2003, Reliabilitas dan Validitas, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Baridwan, Zaki, 2002, Sistem Akuntansi, BPFE, Yogyakarta
- Faizzah, Nur & Mildawati Titik, 2007, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkot Surabaya, Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis & Sektor Publik (JAMBSP), Vol.3, No.3, Juni.
- Ghozali, Imam, 2001, Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS. BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, Andi Yogyakarta.
- Gujarati, Domador, 2003, Ekonometrika Dasar. Edisi III, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani, 2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, Cetakan Kelima belas, BPFE, Yogyakarta.
- Hansen dan Mowen, 2004, Akuntansi Manajemen, Edisi IV, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.





Hasibuan, Malayu, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keenam, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

_____, 2005, Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan 1, PT Refika Aditama, Bandung.

Mathis, Robert L dan Jackson, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi, 2001, Akuntansi Manajemen : Konsep Manfaat dan Rekayasa, Edisi III, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Munandar, M, 2001, Budgeting: Perencanaan Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Nafarin, M, 2000, Penganggaran Perusahaan, Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Rihardjo, Ikhsan Budi, 2009, Pengaruh Desentralisasi Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajerial, Ekuitas, Vol.13, No.13, September.

Rivai, Veithzal, 2005, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Kedua, Cetakan Kedua, PT. Raja grafindo Persada, Jakarta.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Riyadi, Slamet, 2000, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Patisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol 3, No 2 Juli.

Santoso, Singgih, 2002, Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Sumarsono, 2004, Metode Penelitian Akuntansi. Edisi Revisi, Penerbit Fakultas Ekonomi UPN, Surabaya.

Thoha, Miftah, 2003, Kepemimpinan Dalam Manajemen, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.

Winardi, 2002, Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen. Edisi Pertama, Cetakan kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 1

KUESIONER



KUESIONER

NAMA :

POSISI / JABATAN :

Sebelumnya, Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda untuk mengisi kuesioner ini yang akan digunakan untuk penelitian, semua kerahasiaan tetap akan terjaga.

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Kuesioner ini berisi pertanyaan mengenai pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, pengendalian personal, dan kinerja manajerial.
2. Pada kuesioner ini dimohon agar anda mengisi sesuai apa yang terjadi pada perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja dan apa yang anda rasakan sesungguhnya.
3. Setiap pertanyaan mempunyai alternatif jawaban yang berkisar antara 1 sampai 5. Berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang mencerminkan jawaban anda.
4. Jawaban dengan 1,2 berarti cenderung sangat tidak setuju dengan pertanyaan yang diberikan.
5. Jawaban dengan nilai 3 merupakan nilai tengah antara sangat tidak setuju dengan sangat setuju (ragu-ragu).
6. Jawaban dengan nilai 4,5 berarti sangat setuju dengan pertanyaan yang diberikan.
7. Setiap pertanyaan hanya mengharapkan 1 jawaban.



A. Kinerja Manajerial (Y)

1. Bapak/Ibu dalam Perencanaan selalu ikut serta dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Dalam Pengevaluasian ikut serta mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian hasil catatan, penilaian laporan keuangan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Dalam investigasi berperan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, analisis pekerjaan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Dalam pengawasan staf ikut mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Dalam pemilihan staf berwenang mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



B. Desentralisasi (X_1)

1. Atasan Bapak/Ibu memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk menduduki suatu jabatan lebih tinggi yang ada dalam perusahaan.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Atasan memberikan wewenang untuk kemajuan perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Atasan memberikan kesempatan kepada Bpk/Ibu untuk mengembangkan ide atau gagasan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Anda merasa bahwa antara pimpinan ada gap (jarak) dalam berkomunikasi.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Saran atau masukan dari karyawan berkaitan dengan pekerjaan selalu mendapat perhatian pimpinan.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



C. Motivasi (X₂)

1. Anda merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan dengan pendidikan yang anda miliki.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Hubungan kerjasama antar karyawan tercipta dengan baik

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan bawahan mengenai pekerjaan dapat berjalan lancar.

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Imbalan yang anda terima memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Ada jaminan yang memadai untuk keselamatan dalam bekerja

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



D. Partisipasi Anggaran (X₃)

1. Dalam partisipasi menyusun anggaran Bapak/Ibu merasa terlibat didalamnya dan mempunyai rasa ikut tanggung jawab

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

2. Anda selalu ikut berperan dalam penyusunan anggaran

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

3. Dalam partisipasi penyusunan anggaran ide, gagasan atau saran Anda menjadi suatu pertimbangan

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

4. Anda merasa ikut bertanggung jawab memiliki keputusan mengenai anggaran yang telah tersusun

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS

5. Atasan sering meminta pendapat atau usulan anda ketika anggaran disusun

1	2	3	4	5
STS	TS	CS	S	SS



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 2

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DESENTRALISASI (X1),
MOTIVASI (X2), PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X3) DAN
KINERJA MANAJERIAL (Y)



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 3

HASIL UJI NORMALITAS



Hasil Uji Validitas Desentralisasi (X_1)

Correlations

	Total X1		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X1.1	.796	.000	71
X1.2	.803	.000	71
X1.3	.861	.000	71
X1.4	.811	.000	71
X1.5	.754	.000	71
Total_X1	1		71

Hasil Uji Validitas Motivasi (X_2)

Correlations

	Total X2		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X2.1	.667	.000	71
X2.2	.655	.000	71
X2.3	.603	.000	71
X2.4	.711	.000	71
X2.5	.704	.000	71
Total_X2	1		71

Hasil Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3)

Correlations

	Total X3		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X3.1	.728	.000	71
X3.2	.627	.000	71
X3.3	.717	.000	71
X3.4	.639	.000	71
X3.5	.729	.000	71
Total_X3	1		71



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

Correlati ons

	Total Y		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Y.1	.785	.000	71
Y.2	.664	.000	71
Y.3	.805	.000	71
Y.4	.794	.000	71
Y.5	.726	.000	71
Total_Y	1		71



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 4

HASIL UJI VALIDITAS



Hasil Uji Reliabilitas Desentralisasi (X₁)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.68	9.536	3.088	5

Hasil Uji Reliabilitas Motivasi (X₂)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.83	6.342	2.518	5



Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.92	6.164	2.483	5

Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.63	7.835	2.799	5



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 5

HASIL UJI RELIABILITAS

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Departemen (X1)	Manajemen (X2)	Anggaran Pemasaran (X3)	Manajemen Ritel (Y)
N	71	71	71	71
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7352	3.7662	3.7831
	Std. Deviation	.61762	.50368	.49656
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.136	.151
	Positive	.136	.136	.151
	Negative	-.117	-.092	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z	1.145	1.149	1.271	.973
Asymp. Sig. (2-tailed)	.145	.143	.079	.301

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 6

HASIL REGRESI LINIER BERGANDA

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Manajerial (Y)	3.9268	.55984	71
Desentralisasi (X1)	3.7352	.61762	71
Motivasi (X2)	3.7662	.50368	71
Partisipasi Anggaran (X3)	3.7831	.49656	71

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.787 ^a	.619	.602	.353	1.519

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X3), Desentralisasi (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.582	3	4.527	36.306	.000 ^a
	Residual	8.357	67	.125		
	Total	21.939	70			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X3), Desentralisasi (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.652	.594	1.098	.276			
	Desentralisasi (X1)	.242	.093	2.589	.012	.302	.956	1.046
	Motivasi (X2)	.359	.118	3.047	.003	.349	.905	1.105
	Partisipasi Anggaran (X3)	.269	.118	2.291	.025	.270	.934	1.070

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)





Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 7

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Unstandardized Residual
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Desentralisasi (X1)	-.032
		Motivasi (X2)	.022
		Partisipasi Anggaran (X3)	.045
		Unstandardized Residual	1.000
Sig. (2-tailed)		Desentralisasi (X1)	.791
		Motivasi (X2)	.853
		Partisipasi Anggaran (X3)	.711
		Unstandardized Residual	.
N		Desentralisasi (X1)	71
		Motivasi (X2)	71
		Partisipasi Anggaran (X3)	71
		Unstandardized Residual	71



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

LAMPIRAN 8

TABEL F DAN TABEL T