



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.



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 (X₁)

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 (X₂)

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 (X₃)

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.

Correlations

	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

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



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



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Daerah (X1) (a)	Daerah (X2) (b)	Anggaran (X3)	Manajemen (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



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.

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

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.

Correlations

	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

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



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



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Daerah (X1) (mm)	Daerah (X2) (mm)	Anggaran (X3)	Manajemen (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



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.

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