

# **PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KINERJA MANAJER DAN PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kotamadya Surakarta)**

*Morinda Goestin Ryninta & Zulfikar  
Universitas Muhammadiyah Surakarta*

*The background underlying this study is that the participation of managers in arranging the budget is expected to be able to give motivation for manager in performing their responsibility. Participation is one of effective management technique because managers can fully deserve and perform the responsibility on budget which arranged, so the budget which arranged in participial way will be realistic. Participation in arranging budget is pseudo-participation and it is less effective if delegation of authority is done in centralized way. Therefore, interaction between manager performance and participation in arranging budget can be enforced by delegation of authority which is decentralization in nature.*

*By the ad hoc analysis, it is found out that participation in arranging budget has influences toward manager performance. It can be concluded that change of participation in arranging budget, authority delegation, and interaction between authority delegation and participation in arranging budget can be used to predict hospital manager performance in Surakarta municipality.*

*Keywords: participation in arranging budget, authority delegation, and manager's performance.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis saat ini menunjukkan persaingan yang semakin ketat, dan menuntut organisasi untuk mengevaluasi diri sehingga sasaran yang ditetapkan dapat tercapai, evaluasi kinerja organisasi sangat penting dilakukan perusahaan, sehingga mereka dapat mengetahui seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan sesuai dengan tujuan strategis, dan mampu menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan. Berbagai upaya dilakukan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan baik dan mencapai sasaran.

Salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997).

Suatu organisasi baik yang bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* akan berhadapan dengan masalah tersebut. Rumah sakit sebagai suatu bentuk usaha penyediaan jasa layanan kesehatan yang tidak mengutamakan perolehan laba sebagai tujuan utamanya, namun lebih bersifat sosial kemasyarakatan, akan berhadapan dengan masalah pengelolaan kegiatan usaha seperti layaknya organisasi lain yang bersifat *oriented*. Rumah sakit memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan jasa lain yaitu bahwa manajemen rumah sakit pada umumnya dipegang oleh para profesional yang terdiri dari para dokter, perawat dan para ahli kesehatan. Selain dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu, para profesional tersebut diharapkan mampu menyusun anggaran yang digunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian sesuai dengan sasaran dan tujuan usahanya serta penilaian prestasi manajer dalam merealisasikan anggaran. Untuk itu perlu adanya suatu sistem penyusunan anggaran yang dapat mendukung realisasi anggaran tersebut, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara peneliti satu dengan peneliti lainnya mengenai pengaruh hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Lebuilt (1963). Schuler dan Kim (1976); Brownell (1982); Brownell dan McInnes (1986); dan Indriantoro (1998) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja

manajer dan partisipasi penyusunan anggaran. Sementara hasil penelitian Milani (1975); dan Riyanto (1996) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan di antara keduanya, sedangkan beberapa penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960; Ryan dan Locke, 1967).

Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian dapat dilakukan dengan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran. Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan berbeda untuk setiap kondisi. Penggunaan kerangka *kontinjensi* memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang akan mempengaruhi hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran (Murray, 1990).

Dalam penelitian ini, pendekatan kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara kedua variabel, yang mana kedua variabel tersebut bisa dipengaruhi oleh sifat individu (Brownell, 1981, 1982), motivasi (Brownell dan McInnes, 1986; Mia, 1988). Sedangkan untuk faktor kontekstual organisasional akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan tersebut. Galbraith (1973) mengemukakan bahwa perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan.

Partisipasi penyusunan anggaran menjadi semu (*pseudo-participation*) dan kurang efektif apabila pelimpahan wewenang organisasi dilakukan secara sentralisasi. Oleh karena itu, interaksi antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran dapat diperkuat dengan pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi (Riyadi, 1999).

Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian di atas, maka dapat dirumuskan pernyataan masalah sebagai berikut: 1) Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer? 2) Apakah pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer? 3) Apakah interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer?

*Tujuan penelitian*

Dengan demikian tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer. 2) Untuk menganalisis pengaruh pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajer. 3) Untuk menganalisis pengaruh interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajer.

## **LANDASAN TEORI**

### **1. Pengertian Anggaran**

Perusahaan akan mengalami banyak masalah dengan adanya ketidakpastian lingkungan bisnis saat ini. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk membuat suatu perencanaan yang cermat. Perencanaan dapat mengurangi ketidakpastian di masa yang akan datang serta mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi secara radikal dalam dunia bisnis. Salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin dapat disusun oleh perusahaan adalah anggaran.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu (Supriyono, 2000:40).

### **2. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Brownell, 1982:13). Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan manajer melakukan negosiasi mengenai sasaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Partisipasi penyusunan anggaran dapat dijadikan suatu mekanisme pertukaran informasi yang memungkinkan manajer memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan yang harus mereka lakukan.

Keterbatasan dalam partisipasi penyusunan anggaran, bilamana terdapat kecacatan dalam *goal setting*, maka partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi.

### **3. Pelimpahan Wewenang**

Pelimpahan wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke jabatan di bawahnya (Handoko, 1997).

Pelimpahan wewenang menunjukkan pembagian kekuasaan dalam suatu organisasi.

Bruns dan Waterhouse (1975) menyatakan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang lebih berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran dan merasa puas dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya rendah (sentralisasi), manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan dari atasan, mereka merasa anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasan mereka (Brownell, 1982).

#### 4. Kinerja Manajer

Kinerja dapat diartikan sebagai tingkatan untuk memenuhi harapan yang berhubungan dengan fungsinya. Harapan tersebut berkenaan dengan fungsinya dalam organisasi.

Cara yang dapat ditempuh dalam penilaian kinerja adalah dilakukannya suatu sistem atau mekanisme *reward* dan *punishment* (Mardiasmo, 2000). Sistem pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) digunakan sebagai pendorong pencapaian strategi. Sistem penilaian kinerja dengan mekanisme *reward* dan *punishment* harus didukung oleh manajemen yang memadai. Insentif positif bagi pencapaian tujuan disebut penghargaan (*reward*), sedang insentif negatif jika tujuan tidak tercapai disebut dengan hukuman (*punishment*). Peran penting adanya penghargaan (*reward*) dalam suatu organisasi adalah untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi dan untuk menciptakan kepuasan bagi individu.

#### 5. Pendekatan Kontinjensi

Hasil penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lain. Para peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara keduanya. Langkah yang ditempuh untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian tersebut dapat dilakukan dengan pendekatan kontinjensi atau *contingency approach* (Govindarajan, 1986). Menurut pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer mungkin berbeda dari setiap situasi.

Pendekatan ini secara sistematis mengidentifikasi berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam

penyusunan anggaran dengan kinerja manajer, sehingga hubungannya menjadi kuat dan mempengaruhi kinerja manajer, tetapi akan mempengaruhi variabel atau faktor lain yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajer. Penggunaan kerangka kontinjensi memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang akan mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer (Murray, 1990).

Menurut Supomo dan Indriantoro (1998) variabel *moderating* adalah salah satu tipe variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Variabel *moderating* mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antar variabel. Sifat atau arah hubungan antar variabel tersebut memungkinkan positif atau negatif, sesuai dengan variabel *moderatingnya*

Variabel *intervening* merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel *intervening* terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen secara tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen.

## 6. Desentralisasi

Desentralisasi merupakan suatu struktur organisasi, di mana sebagian dari organisasi dibagi menjadi unit-unit organisasi yang lebih kecil. Adanya desentralisasi akan menyebabkan sebagian dari wewenang pengambilan keputusan didelegasikan pada jabatan yang ada di bawahnya. Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi menunjukkan semua keputusan yang penting akan ditentukan oleh pimpinan atau manajemen puncak, sedang manajemen tingkat menengah atau bawah hanya mempunyai sedikit wewenang dalam pembuatan keputusan. Sedangkan tingkat desentralisasi yang tinggi menunjukkan bahwa manajemen puncak mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab pada bawahannya dan bawahan tersebut diberi kekuasaan atau wewenang dan tanggungjawab untuk membuat keputusan (Riyadi, 1998).

Desentralisasi membuat manajer dapat mengakses lebih banyak informasi dan melalui desentralisasi seorang manajer dapat diberi tanggungjawab yang lebih besar serta dapat dikendalikan melalui aktifitasnya. Dengan desentralisasi, bawahan mempunyai wewenang

yang lebih besar untuk mengambil berbagai tindakan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi dan pencapaian anggaran.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dalam empat dasawarsa belakangan ini merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan, sehingga menarik minat pada peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap hubungan tersebut. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Leavitt (1963); Schuller dan Kim (1976); Brownell (1983); Brownell dan McInnes (1986); dan Indriantoro (1993). Brownell dan McInnes (1986) menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajer dengan menambah variabel motivasi sebagai variabel *intervening* yang memperjelas interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H1 = Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2000) dalam penelitiannya tentang "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel *Moderating* dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajer". Riyadi mencoba melakukan penelitian dengan memperluas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer dengan pengujian terhadap motivasi dan derajat pelimpahan wewenang yang bertujuan sebagai variabel *moderating*. Maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H2 = Pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sophia (2002) tentang hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer dengan mengambil pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*. Penelitiannya dilakukan pada organisasi *profit oriented* yaitu sektor perbankan yang ada di Surakarta. Penelitian ini menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajer dan pelimpahan wewenang maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H3 = Interaksi antara pelimpahan wewenang dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer.

## **METODE PENELITIAN**

---

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian survei empiris dengan obyek rumah sakit yang ada di Surakarta.

### **2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh rumah sakit yang ada di Surakarta yaitu sejumlah 6 rumah sakit.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah (kepala bagian atau kepala divisi) yang ada pada rumah sakit di eks Karesidenan Surakarta.

Alasan dipilihnya manajer tingkat menengah sebagai subyek (responden) dalam penelitian ini adalah:

- a. Manajer yang bertindak sebagai manajer menengah dilimpahkan wewenang yang berbeda untuk menjalankan tugasnya
- b. Manajer yang bertindak sebagai manajer menengah dalam organisasi memiliki persepsi yang berbeda antara satu manajer dengan manajer lainnya mengenai pelimpahan wewenang yang diberikan manajer puncak ke jabatan di bawahnya.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability purposive sampling* dengan *judgement sampling*. Hal ini terjadi karena setiap manajer tidak memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih menjadi responden, hanya manajer menengah dari 6 rumah sakit yang berjumlah 30 manajer dipilih sebagai responden.

### **3. Data Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari kuesioner yang dibagikan kepada manajer rumah sakit yang ada di Surakarta.

### **4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Penelitian ini menggunakan tiga macam variabel, yaitu:

- a. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Variabel ini merupakan variabel independen. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan untuk mengukur persepsi manajer mengenai keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran.

Pengukuran dilakukan dengan skala *Likert* tujuh angka (1-7). Skor 1 menunjukkan tingkat partisipasi rendah dan skor 7 menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi.

b. Pelimpahan Wewenang

Variabel ini berfungsi sebagai variabel moderating sehingga dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Variabel pelimpahan wewenang diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Vancil. Ada lima pertanyaan yang meminta manajer untuk menunjukkan wewenang yang mereka miliki dalam pengambilan keputusan operasional.

Responden diminta untuk memilih skala satu sampai tujuh (1-7). Dalam penelitian ini, skor rendah (poin 1) menunjukkan tingkat derajat sentralisasi yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat derajat desentralisasi yang tinggi.

c. Kinerja Manajer

Variabel ini merupakan variabel dependen. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney. Instrumen ini menggunakan delapan dimensi kerja yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan serta dimensi kinerja secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan skala *Likert* tujuh angka (1-7). Skor 1-3 menunjukkan jawaban dalam kualifikasi kinerja di bawah rata-rata, skor 4 menunjukkan kualifikasi kinerja rata-rata, dan skor 5-7 menunjukkan kualifikasi kinerja di atas rata-rata.

## 5. Metode Analisis Data

a. Uji Kualitas Data

1) Uji Validitas

Pengujian validitas menggunakan pendekatan validitas konstruk yang bertujuan memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel yang telah ditentukan. Uji validitas data yang digunakan adalah uji *Pearson correlation product moment* dengan pengujian dua arah (*two tailed-test*).

2) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menggunakan teknik Alpha yang sering disebut *Cronbach's Alpha* (Singarimbun dan Efendi, 1995).

## b. Uji Asumsi Klasik

### 1) Uji Normalitas Sebaran

Penelitian menggunakan uji normalitas dengan uji satu sampel *Kolmogorov Smirnov* (k-s). Pengujian ini menggunakan uji dua sisi yaitu dengan membandingkan probabilitas (p) yang diperoleh dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (Gujarati, 1991: 44).

### 2) Uji Heteroskedastisitas

Metode untuk menguji heteroskedastisitas dengan menggunakan *Glejser*, yang dilakukan dengan meregresikan kembali nilai absolut *residual* yang diperoleh yaitu  $[e_t]$ , atas variabel dependen (Gujarati, 1991:187).

### 3) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah adanya suatu hubungan linier yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas (Mudrajad Kuncoro, 2001:114). Penghitungan multikolinieritas menggunakan regresi dengan bantuan SPSS for Windows *release 10*.

### 4) Uji Autokorelasi

Pendekatan yang sering digunakan untuk menguji autokorelasi adalah dengan menggunakan uji Durbin-Watson (Gujarati, 1991:215). Jika angka Durbin-Watson di bawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif, sedangkan di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada korelasi. Jika di atas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif (Santoso, 2000: 218-219).

## c. Uji Hipotesis

### 1) Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian:

$$H_0 \text{ diterima apabila } -t \left( \frac{\alpha}{2}; n - k - 1 \right) \leq t \leq \left( \frac{\alpha}{2}; n - k - 1 \right)$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } t > t \left( \frac{\alpha}{2}; n - k - 1 \right) \text{ atau } t < -t \left( \frac{\alpha}{2}; n - k - 1 \right)$$

### 2) Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak.

Kriteria pengujian:

Ho diterima apabila  $F \leq k; n-k-1$

Ho ditolak apabila  $F > k; n-k-1$

#### d. Analisis Regresi Berganda

Model ini mengacu pada persamaan regresi yang dilakukan Riyadi (2000). Persamaan ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa variabel kinerja manajer sebagai variabel dependen dipengaruhi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang.

Rumus:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 X_2) + e$$

Kriteria pengujian:

- 1) Jika p-value  $< \alpha$  (tingkat signifikansi) maka hipotesis yang diajukan diterima dan jika p-value  $> \alpha$  (tingkat signifikansi) maka hipotesis yang diajukan ditolak
- 2) Jika interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang ( $X_1, X_2$ ) menunjukkan koefisien regresi ( $\beta_3$ ) yang positif maka hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi dalam penyusunan anggaran dipengaruhi oleh pelimpahan wewenang yang tinggi (desentralisasi). Jika interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang ( $X_1, X_2$ ) menunjukkan koefisien regresi ( $\beta_3$ ) yang negatif, maka hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi dalam penyusunan anggaran dipengaruhi oleh pelimpahan wewenang yang rendah (sentralisasi).

## PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan dengan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Dari 30 kuesioner yang diberikan kepada manajer rumah sakit di Eks Kota Surakarta (koresponden) seluruhnya bersedia mengisi kuesioner atau sebanyak 100% koresponden bersedia memberikan jawaban.

### A. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran, pelimpahan wewenang dan kinerja manajer, semua item pernyataan

dinyatakan valid, ini dikarenakan besarnya koefisien korelasi berada di atas batas pada taraf signifikansi 0,05 (N=30) adalah 0.361.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat diketahui besarnya koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) untuk masing-masing variabel di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat pengukuran yang digunakan untuk semua variabel tersebut dapat diandalkan atau dengan kata lain reliabel.

## B. Pengujian Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas Sebaran

Dari hasil uji normalitas diperoleh kesimpulan bahwa sampel telah terdistribusi normal karena probabilitas di atas 0,05. Apabila data yang diperoleh memiliki distribusi normal, maka akan menggunakan statistik parametrik untuk menguji hipotesis.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Asymp.Sig	Status
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	0.640	Normal
2	Pelimpahan Wewenang (PW)	0.445	Normal
3	Interaksi (PPA . PW)	0.670	Normal
4	Kinerja Manajer (KM)	0.806	Normal

Sumber: Data primer yang diolah.

### 2. Uji Multikolinieritas

Maksud adanya multikolinieritas adalah antara variabel bebas tidak boleh terjadi hubungan yang kuat. Menurut Emory dan Cooper (1996), multikolinieritas yang ada di bawah 0,80 dapat digolongkan lemah. Penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan uji multikolinieritas yang telah dilakukan dengan pengujian korelasi *Rank Spearman* (korelasi tata jenjang), dikemukakan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas

No.	Variabel Independen	Koefisien Korelasi	Status
1	PPA dengan PW	0.473	Tidak multikolinieritas
2	PPA dengan PPA.PW	0.529	Tidak multikolinieritas
3	PW dengan PPA.PW	0.764	Tidak multikolinieritas

Sumber: Data primer yang diolah.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan pengujian korelasi *Rank Spearman* (korelasi tata jenjang). Berdasarkan hasil uji, penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena  $p\text{-value} > \alpha$ .

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel Independen	p-value	Status
1	PPA	0.353	tidak heteroskedastisitas
2	PW	0.283	tidak heteroskedastisitas
3	Interaksi PPA.PW	0.252	tidak heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah

### 4. Uji Autokorelasi

Pendeteksian autokorelasi dilakukan dengan uji *Durbin Watson*. Jika nilai  $d$  hitung berada di antara  $dU$  dan  $4 - dU$  berarti tidak terjadi autokorelasi dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *Durbin Watson* ( $d$ ) menunjukkan angka sebesar 2,080. Nilai  $dU$  dapat dilihat melalui tabel *Durbin Watson* pada tingkat signifikansi 0,05 ( $N=30$ ),  $k=3$ , nilai  $dU = 1,88$ . Penelitian ini tidak terjadi autokorelasi karena  $dU < d < 4 - dU$ . Dengan demikian, tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik dan regresi yang dihasilkan sah untuk digunakan karena kesimpulan yang dihasilkan tidak menyesatkan.

Tabel 4. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,556 <sup>a</sup>	,309	,230	4,462	2,080

a. Predictors: (Constant), X1 x X2, X1, X2

b. Dependent Variabel: Y.

### C. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sophia (2002). Penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan menjelaskan bahwa variabel kinerja manajer dipengaruhi oleh interaksi antara dua/variabel independen. Sejauh mana interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer dapat dilihat pada persamaan regresi yang dihasilkan sebagai berikut:

$$KM = 198,605 + 5,569 PPA + 7,781 PW + 0,278 PPA.PW$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajer menghasilkan koefisien regresi ( $\beta_3$ ) yang positif sebesar 0,278. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer dipengaruhi oleh tingkat pelimpahan wewenang yang tinggi (desentralisasi).

Penulis mengolah data dengan menggunakan program olah data *SPSS Release 10*. Berdasarkan analisis regresi berganda yang dilakukan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Rangkuman Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien	Std. Error	t-value	Sig.
PPA	5,569	1,937	2,875	0,008
PW	7,781	2,491	3,123	0,004
PPA.PW	0,278	0,099	3,095	0,005
Kostanta	198,605	54,001	3,678	0,001

Sumber: Data primer yang diolah.

### 1. Uji Hipotesis Pertama

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang pertama, yaitu: “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer”.

Dari perhitungan  $r$  parsial diketahui untuk  $t_{hitung}$  sebesar 2,875 dengan koefisien signifikan sebesar 0,008. Nilai  $t_{hitung}$  tersebut bila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  ( $N=30$ ;  $p=5\%$ ) sebesar 2,042. Menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  ternyata lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  ( $2,875 > 2,042$ ) dan probabilitas jauh di bawah 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.

### 2. Uji Hipotesis Kedua

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang kedua, yaitu: “Pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer”.

Dari perhitungan  $r$  parsial diketahui untuk  $t_{hitung}$  sebesar 3,123 dengan koefisien signifikan sebesar 0,004. Nilai  $t_{hitung}$  tersebut bila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  ( $N=30$ ;  $p=5\%$ ) sebesar 2,042. Menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  ternyata lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  ( $3,123 > 2,042$ ) dan probabilitas jauh di bawah 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

### 3. Uji Hipotesis Ketiga

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang ketiga, yaitu: "Interaksi antara pelimpahan wewenang dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer".

Dari perhitungan  $r$  parsial diketahui untuk  $t_{hitung}$  sebesar 3,095 dengan koefisien signifikan sebesar 0,005. Nilai  $t_{hitung}$  tersebut bila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  ( $N=30$ ;  $p=5\%$ ) sebesar 2,042. Menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  ternyata lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  ( $3,095 > 2,042$ ) dan probabilitas jauh di bawah 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

### 4. Hasil Uji F

Nilai  $F_{hit} = 3,881$  dikonsultasikan dengan nilai  $F_{tabel}$  t.s.  $5\% = 3,32$ , maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara serentak antara partisipasi penyusunan anggaran, pelimpahan wewenang dan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajer.

Tabel 6 ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	231,797	3	77,266	3,881	,020 <sup>a</sup>
Residual	517,670	26	19,910		
Total	749,467	29			

a. Predictors: (Constant), X1 x X2, X1, X2

b. Dependent Variabel: Y.

## KESIMPULAN

Hasil analisis data dari penelitian ini, berhasil menerima tiga hipotesis yang disusun. Temuan-temuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer. Jadi semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kontribusinya terhadap kinerja manajer rumah sakit yang berada di Kotamadya Surakarta. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Trisnawati (2000) dan Indriantoro (1998).
2. Pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer. Jadi semakin tinggi pelimpahan wewenang, semakin tinggi pula kontribusinya terhadap kinerja manajer rumah sakit di Kotamadya Surakarta. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Riyadi (2001).

3. Interaksi antara pelimpahan wewenang dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer. Jadi semakin tinggi interaksi antara penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang, semakin tinggi pula kontribusinya terhadap kinerja manajer rumah sakit di Kotamadya Surakarta. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Riyadi (2001) dan Sophia (2002).

Hasil analisis regresi yang telah dilakukan menunjukkan koefisien  $\beta_3$  yang positif yaitu 0,278. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer dipengaruhi oleh pelimpahan wewenang yang tinggi (desentralisasi).

Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer, berlaku pula pada organisasi jasa kesehatan, yaitu rumah sakit yang ada di Kotamadya Surakarta.

## KETERBATASAN

---

Penelitian yang dilaksanakan ini mempunyai keterbatasan, oleh karena itu keterbatasan ini perlu lebih diperhatikan untuk peneliti-peneliti berikutnya. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh organisasi karena penelitian ini hanya dibatasi pada manajer tingkat menengah rumah sakit di eks Kotamadya Surakarta. Hasil penelitian ini kemungkinan akan berbeda jika dilakukan pada jenis organisasi yang lain.
2. Minimnya sampel untuk manajer rumah sakit sebagai akibat dari keterbatasan waktu dan biaya dari peneliti serta tingkat respon yang rendah menyebabkan hasil penelitian mempunyai daya generalisasi yang rendah.
3. Keterbatasan yang melekat pada metode survey yaitu peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden, dimana responden bisa saja tidak jujur dalam responnya.
4. Kemungkinan respon bias dari responden karena: (a) kesalahan responden mengenai maksud pernyataan sesungguhnya, sehingga variabel tidak terukur secara sempurna; (b) kemungkinan responden dalam menjawab pernyataan tidak serius, semakin tidak serius kemungkinan untuk bias menjadi semakin tinggi; (c) instrumen penelitian mungkin tidak menyampaikan secara jelas apa yang dimaksud.

## SARAN

---

Dari hasil penelitian ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan memperluas responden tidak hanya manajer tingkat menengah yang ada di rumah sakit eks Kotamadya Surakarta saja, sehingga lebih dapat mewakili manajer rumah sakit dalam partisipasi penyusunan anggaran, pelimpahan wewenang, dan terhadap kinerja manajer.
2. Memperbesar jumlah sampel sehingga daya generalisasi hasil penelitian dapat diperbesar.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya mengembangkan variabel-variabel yang diteliti, sebab tidak menutup kemungkinan bahwa dengan penelitian yang mencakup lebih banyak variabel akan dapat menghasilkan kesimpulan yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Adi Saputro dan Marwan (1996). *Anggaran Perusahaan*. Buku I. Edisi 3. Cetakan ke 8. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Agus Ahyari (1994). *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Kuantitatif*. Edisi I. Buku I. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Anthony, Robert N., John Dearden, & Norton M. Bedford (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Keenam Seri Bahasa Indonesia, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Bambang Riyanto (1999). The Effect of Attitude, Strategy, and Decentralization on the Effectiveness of Budget Participation. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2 (Juli), hlm. 136-153.
- Bambang Supomo & Nur Indriantoro (1998). "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia". *Kelola*, Vol.VII, No. 18, hlm. 61-84.
- Brownell, Peter (1982). "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control". *The Accounting Review*, Vol. LVII, No. 4 (October), pp.766-777.
- Bruns. W.J. and J.H. Waterhouse (1975). "Budgetary Control and Organization Structure". *Journal of Accounting Research*, Vol. 13 No. 2 (Autumn): 177-203.
- Brownell, P. and M. McInnes (1986). Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*. (June): 274-277.

- Christina, Fuad, Sugiarto dan Sukarno (2001). *Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Damodar Gujarati (1995). *Ekonometrika Dasar*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Djarwanto & Pangestu S. (1998). *Statistik Induktif*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Emory, William & Donald R.Cooper (1996). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Galbraith (1973). *Designing Complex Organization*. Roding Mass: Addison Wesley.
- Gordon, GG. (1991). Industry Determinant of Organizational Culture. *Academy Management Review* Vol. 13 No. 2 (April): 396-415.
- Govindarajan, Vijay & Anthony, Robert N. (1998). *Management Control Systems*. Ninth Edition, Homewood Illinois: Irwin McGraw-Hill.
- Hani Handoko (1997). *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hansen dan Mowen (1997). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Isti Rahayu (1997). "Aspek Perilaku dalam Penganggaran Partisipatif", *JAAI*, Vol. 1, No. 2 (September), hlm. 174-183.
- Kenis, Izettin (1979). Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. "*The Accounting Review*." Vol. LIV, No. 4 (October), pp. 707-720.
- Mahoney, dkk. (1965). *Development Managerial Performance: A Research Approach*. Southwestern Publishing Co.
- Mardiasmo (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Masri Singarimbun dan Shofian Effendi (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Milani, K. (1975). The Relation of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study *The Accounting Review*. (April): 274-284.
- Mudrajad Kuncoro (2001). *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Munandar (1996). "*Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*". Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.

- Murray, Dennis (1990). The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. *“Behavior Research in Accounting”*, Vol. 2, PP. 104-121.
- Rina Trisnawati (2000). “Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Studi Kasus pada Manajer Perusahaan Manufaktur di Dati II Karanganyar”, *Jurnal Penelitian Empirika* No. 25:3-15.
- Singgih Santoso (2001). *SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Slamet Riyadi (1999). “Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”. *Simposium Nasional Akuntansi II IAI-KAPd*, 24-25 September, hlm. 1-17.
- Sophia Supraba (2002). “Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajer dengan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating: Survey pada Manajer Perbankan di Kotamadya Surakarta”. Skripsi. Tidak diterbitkan.
- Sri Jaka H. Martana (2001). “*Penganggaran Partisipatif, Kaitannya dengan Kinerja dan Kepuasan Kerja Manajer.*” Skripsi FE UGM.
- Supriyono (1999). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sutrisno Hadi (2002). *Statistik II*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjahjono Halim, dan Husein (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi I. Yogyakarta: YKPN.
- Uma Sekaran (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Third Edition, Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Waterhouse, J.H. and P. Tiessen (1978). *A Contingency Framework for Management Accounting Research* (Accounting, Organization and Society vol. 3 No. 1) dalam Chia, Y.M. 1995. “Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristic and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study. *Journal of Business Finance and Accounting*”.