

PELIMPAHAN WEWENANG SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Hj. Suparwati

Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran" Surabaya

Budget is detail plan compiled systematically and expressed formally in quantitative measure, usually in set of money to indicate the gain of fund and using the phase organizational source in one year. Manager participation in budget decision assists the manager to identify the goals or budgeting targets. Participate the subordinate in compilation budget and organizational role as performance measurement have interrelated closely. Begin from the mentioned hence this research target is to test the influence of budgeting compilation participate to managerial performance and how far the budgeting compilation participation have an effect on to managerial performance with the authority spilling as variable intervening at PT. Barata Indonesia of year 2005.

Data used in this research is primary data from questioner. The respondent is manager and assistant manager from PT. Barata Indonesia of year 2005, by sample as much 32 respondent. To answer the problem formulation, used examination by Path analysis.

Result of research shown that the first hypothesis, probability assess the budgeting compilation participate (X1) to managerial performance (Y) equal to 0.084 with the level significant 0,1. So that first hypothesis expressing that Participation of budget compilation have an effect on directly to managerial performance at PT. Barata Indonesia of year 2005 accepted. While hypothesis II shown that the budgeting compilation participation through authority spilling have an effect on indirectly equal to 0.390011 to managerial performance with the level significant 0.1. So that the authority spilling function have been variable

intervening in relation between budgeting compilation participate to managerial performance.

Keywords: the budgeting compilation participate, authority spilling, managerial performance

PENDAHULUAN

Kondisi perekonomian 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, menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat.

Tugas manajer dalam mengelola faktor-faktor produksinya haruslah lebih efektif dan efisien dan suatu cara perusahaan dalam melakukan kegiatannya tidak mengeluarkan sumber daya yang berlebihan dengan penyusunan anggaran. Partisipasi manajer dalam penentuan anggaran membantu para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakan untuk mencapai target tersebut. Sedangkan kinerja manajemen yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran organisasi sebagai pengukuran kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Sedangkan faktor kontekstual organisasi akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan dimasa yang akan datang. Untuk mengantisipasi ketidakpastian itu, Galbraith (1973) mengungkapkan bahwa perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi, para manajer maupun bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan dalam struktur yang tersentralisasi.

PT. Barata Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi alat-alat berat, mesin-mesin pabrik, konstruksi dan pengecoran. Untuk dapat mengendalikan proses manajemennya PT. Barata Indonesia mengalami berbagai kendala di antara buruknya kinerja manajerial hal ini disebabkan kurang adanya penerapan sistem desentralisasi pada perusahaan sehingga menyebabkan keputusan yang diambil kurang efektif. Oleh sebab itu dalam merancang sistem kinerja manajerial, pelimpahan wewenang harus dilaksanakan sesuai prosedur, sehingga sistem kinerja manajerial akan menjadi efektif.

Kinerja manajerial yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan manajerial meliputi:

perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, dan juga perwakilan atau representasi (Mahoney, 1963). Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran merupakan tingkatan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982 a). Adapun faktor-faktor stimulus non-ekonomi dalam hal ini adalah pelimpahan wewenang dan kinerja manajemen. Dengan terbentuknya persepsi karyawan mengenai pelimpahan wewenang dengan kinerja manajerial yang kondusif di suatu perusahaan, diharapkan dapat merangsang tumbuh kembangnya proses penyusunan anggaran.

Peneliti terdahulu, Riyadi (2000) menganalisis motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil analisisnya menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi mempengaruhi kinerja manajerial. Adapun penelitian saat ini adalah menganalisis kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial PT. Barata Indonesia tahun 2005 dengan menggunakan pelimpahan wewenang sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menganalisis kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan pelimpahan wewenang sebagai variabel *intervening*. Masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut 1). Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Barata Indonesia tahun 2005?, 2) Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan melalui pelimpahan wewenang sebagai variabel *intervening* pada PT. Barata Indonesia tahun 2005?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Barata Indonesia, menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui pelimpahan wewenang sebagai variabel *intervening* pada PT. Barata Indonesia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mempertimbangkan struktur organisasi pelimpahan wewenang dan partisipasi penyusunan anggaran sebelum melakukan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial agar lebih produktif dan efisien, diharapkan juga sebagai referensi, tambahan khasanah kepustakaan dan bahan masukan bagi peneliti yang akan

melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang untuk dapat memahami kebutuhan dunia usaha dan menjawab tantangan globalisasi.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Akuntansi Perilaku (*Behavioral Accounting*)

Akuntansi perilaku merupakan gabungan antara akuntansi dan ilmu sosial yang berkaitan dengan bagaimana perilaku manusia dapat mempengaruhi data akuntansi dan keputusan usaha. Selama ini para akuntan umumnya menitikberatkan perhatiannya pada pengukuran pendapatan dan biaya serta mempelajari prestasi perusahaan dimasa lalu untuk memprediksi masa yang akan datang. Para akuntan cenderung mengabaikan bahwa prestasi kerja masa lalu merupakan faktor yang sangat mendukung pada perilaku di masa yang akan datang. Para akuntan menyadari kenyataan bahwa pengendalian organisasi yang efektif harus dimulai dari motivasi dan pengendalian perilaku, tujuan dan aspirasi individu yang terlibat dalam organisasi. Tanpa ada hal tersebut, maka akan sulit bagi perusahaan untuk meningkatkan prestasi dimasa yang akan datang. Oleh karena itu perlu diperhatikan dampak perilaku yang timbul dan informasi yang disediakan oleh para akuntan tersebut.

Definisi Behavioral Accounting menurut Siegel dan Marconi (1989) adalah "*Behavioral Accounting is the third major branch of accounting. It is concerned with the relationship between human behavior and the accounting system*".

Berdasarkan keterangan di atas dapat dijelaskan bahwa akuntansi perilaku merupakan cabang atau bagian dari akuntansi yang menitikberatkan pada hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi manajemen. Jadi akuntansi perilaku mempunyai lingkup yang luas yang memperhatikan perilaku manusia dan hubungannya dengan rancangan bentuk dan kegunaan sistem informasi akuntansi.

2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Menurut Mahoney dalam Nazaruddin (1998) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan.

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001) terdapat tiga macam ukuran secara kuantitatif yaitu: (1) Ukuran Kriteria Tunggal (*Single*

Criteria), (2) Ukuran Kriteria Beragam (*Multiple Criteria*), (3) Ukuran Kriteria Gabungan (*Composite Criteria*)

Selanjutnya Gomes (2000) mengemukakan beberapa tipe kriteria performansi kerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu: *Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Creativeness, Cooperative, Dependability, Initiative, dan Personal qualities.*

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengertian penyusunan anggaran menurut Adisaputro dan Asri (1992), adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Dari definisi tersebut maka anggaran harus disusun dalam bentuk tabel-tabel dan bersifat kuantitatif (dinyatakan dengan angka-angka), karena dari perusahaan pada umumnya adalah keuntungan (*profit*) maka anggaran perusahaan juga sering disebut sebagai: *Business Budget, Profit Planning and Control, Comprehensive Budgeting, Manajerial Budgeting, Bussiness Budgeting and Control.*

Hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. Realistis artinya tidak terlalu pesimis. Luwes artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus, dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa perusahaan menyusun anggaran karena perusahaan yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk melaksanakan sistem manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya, dan mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

Menurut Polimeni dan Cashin (1986), anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas tentang tujuan-tujuan manajemen dan merupakan alat untuk menganalisis perkembangan menuju tercapainya suatu tujuan. Manfaat dengan membuat anggaran adalah:

- 1) Adanya anggaran dapat mempermudah koordinasi antara segala macam tugas di dalam organisasi.
- 2) Anggaran dapat memberikan pedoman secara garis besar dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
- 3) Anggaran sangat berguna di dalam menganalisis operasi-operasi yang sudah direncanakan.
- 4) Karena di dalam anggaran sudah resmi disebutkan apa saja yang diperkirakan akan bisa dicapai maka anggaran bisa dijadikan ukuran untuk menilai pelaksanaan operasi mencapai tujuan itu.

- 5) Karena anggaran menjadi indikator tentang kejadian-kejadian yang akan dihadapi maka manajemen bisa meramalkan masalah yang akan muncul dan dapat membuat tindakan koreksi.

Menurut Halim dan Supomo (1990), anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif. Umumnya dalam bentuk satuan uang, untuk jangka panjang waktu tertentu.

Manfaat dengan membuat anggaran sebagai berikut:

- 1) Sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek (*Short-range Plans*)
- 2) Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manajer pusat pertanggungjawaban.
- 3) Sebagai alat untuk memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 4) Sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- 5) Sebagai pedoman untuk mengevaluasi para manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 6) Sebagai piranti pendidikan bagi para manajer.

Sedangkan fungsi dari anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan
- 2) Komunikasi
- 3) Motivasi
- 4) Pengendalian
- 5) Evaluasi
- 6) Pendidikan

4. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

Menurut Adisaputro dan Asri (1992), peran manajer bisnis pada dasarnya terdiri dari 6 (enam) bidang, yakni: teknis (berproduksi), komersil (jual, beli, pertukaran), finansial (mencari dan menggunakan modal), keamanan (perlindungan terhadap orang dan barang), accounting (catatan administrasi dan keuangan) dan manajerial (*planning, command, cordination, control*).

Hal di atas pada hubungan manajemen dengan manusia sehingga dasar pokok dari manajemen adalah unsur manusianya, bukan tanah atau bahan mentah. Kemudian Adisaputro dan Asri (1992) membagi peran bussiness manajer yang bersifat manajerial menjadi fungsi *planning, organizing, staffing, directing, dan control*. Pengambilan keputusan

yang dilakukan oleh manajer, pada dasarnya merupakan suatu proses (disebut sebagai *decision making process*).

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Seperti yang telah dibahas partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Topik tersebut merupakan bahasan yang selalu menarik peneliti untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajemen.

5. Pelimpahan Wewenang

Menurut Rosyidi (1982), pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian wewenang tertentu dari seorang pejabat kepada seseorang pejabat yang lain. Pelimpahan wewenang erat hubungannya dengan tugas dengan penyerahan tugas. Tiada tugas dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya wewenang. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan.

Dari definisi pendelegasian wewenang tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Pendelegasian wewenang dilakukan dari manajer yang lebih tinggi posisinya ke manajer yang lebih rendah (bukan kepada karyawan).
2. Manajer yang lebih rendah posisinya memerlukan otorisasi secara eksplisit dari manajer pendelegasian wewenang pada waktu akan melaksanakan wewenang yang telah didelegasikan kepadanya.
3. Pemberian wewenang yang dilaksanakan dalam pendelegasian wewenang, meskipun telah diberi wewenang dalam pelaksanaan wewenang dalam pelaksanaan wewenang yang didelegasikan kepadanya jika kepada manajer bawah saja manajer tingkat atas mendelegasikan wewenang secara setengah-setengah, dapat dibayangkan seberapa rendah tingkat kepercayaan manajemen tingkat atas kepada karyawan untuk pengambilan keputusan.
4. Pendelegasian wewenang lebih menekankan pada aspek pengendalian dan kepatuhan daripada pemberian kebebasan dalam pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan tersebut. Pengendalian untuk menciptakan kepatuhan bawahan dilakukan oleh manajer jenjang lebih atas melalui tiga instrumen pengendalian:
 - a. Melalui otorisasi secara eksplisit sebelum wewenang dilaksanakan oleh manajer yang lebih rendah.

- b. Melalui laporan pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang yang dibuat oleh manajer yang lebih rendah ke manajer pemberi wewenang.
- c. Melalui audit kerja (*performance audit*) yang dilaksanakan oleh auditor intern.

6. Hubungan Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Van de Ven (dalam Nazaruddin, 1998) struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan pelimpahan wewenang penerapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik.

Hal tersebut didukung oleh teori suportif yang dikemukakan oleh Rensis Likert pada tahun 1961 yang mengatakan: "*Here the leader takes the position that followers want to do their best and that one can lead best by supporting their effort. To this end, the leader creates a work environment which promotes the desire by each. Follower to perform to the best of one's own skills and abilities*" (G.R. Terry, 1977) yang artinya: Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha dengan sebaik-baiknya dan bahwa dia dapat memimpin mereka dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu usaha mereka. Untuk maksud itu pihak pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan sendiri.

7. Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Anggaran perusahaan bisnis berfungsi seperti anggaran perseorangan yang disusun secara informal. Anggaran perusahaan cenderung lebih banyak dalam penyusunan (karena sebagian besar bersifat formal daripada informal), tetapi sebagian besar hal-hal lainnya sama. Menurut Garrison (1999) sebagaimana halnya dengan anggaran perseorangan, anggaran perusahaan membantu perencanaan dan pengendalian pengeluaran dan membantu perencanaan hasil usaha dan kondisi keuangan di masa mendatang. Perencanaan meliputi penentuan sasaran di masa mendatang dan penyusunan berbagai anggaran untuk mencapai sasaran tersebut. Pengendalian meliputi beberapa langkah yang diambil manajemen untuk memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan pada tahap perencanaan sudah dicapai dan untuk meyakinkan bahwa seluruh bagian organisasi telah berfungsi, menurut cara yang konsisten dengan

kebijakan organisasi. Agar benar-benar efektif, maka sistem penganggaran yang baik harus meliputi perencanaan maupun pengendalian. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif merupakan pemborosan waktu. Di lain pihak tanpa ada rencana yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, tidak akan ada sasaran yang dapat mengerahkan pengendalian.

Garrison (1999) berpendapat bahwa biaya dapat diorganisasi ditinjau dari pertanggungjawaban tertentu yang dikendalikan oleh manajemen tingkat pertanggungjawaban tersebut, dan data anggaran yang efektif dapat diperoleh sebagai dasar untuk menilai prestasi manajemen. Keberhasilan setiap program anggaran akan ditentukan sebagian besar oleh cara penyusunan anggaran itu sendiri. Umumnya, program anggaran yang lebih berhasil adalah yang memperkenankan manajer penanggungjawab pengendali biaya menyusun taksiran anggarannya sendiri.

8. Variabel *Intervening*

Menurut Ghozali (2001), variabel *intervening* adalah variabel yang terletak di antara variabel-variabel dependen dan independen sehingga variabel-variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Sedangkan menurut Wienir dan Walizer, *intervening* model hubungan yang asli X-Y hilang setelah diperkenalkannya variabel ketiga (variabel kendali) dan variabel kendali (ketiga) tersebut terjadi antara variabel pertama dan kedua. Brownell dan McLeness melakukan studi empiris untuk menguji hubungan pelimpahan wewenang, partisipasi dan kinerja. Pelimpahan wewenang dalam penelitian tersebut merupakan variabel *intervening* yang diduga dipengaruhi kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik model alur kerangka pikir sebagai berikut: partisipasi penyusunan anggaran (X_1) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (Y), tetapi dapat juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial (Y) yaitu melalui pelimpahan wewenang (X_2) yang berfungsi sebagai variabel *intervening*.

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan uraian dalam bab pendahuluan dan landasan teori maka dapat diambil hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial pada PT. Barata Indonesia.

H₂ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial dengan melalui pelimpahan wewenang sebagai variabel *intervening* pada PT. Barata Indonesia.

METODE PENELITIAN

1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y) sebagai variabel terikat, sedangkan variabel bebasnya adalah sebagai berikut:

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁)

Suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dengan 5 item pertanyaan sehingga menghasilkan data berskala interval. sedangkan teknik pengukurannya menggunakan semantik diferensial.

b. Pelimpahan Wewenang (X₂)

Penyerahan sebagian wewenang tertentu dari seseorang pejabat kepada pejabat yang lain. Pelimpahan wewenang erat hubungannya dengan tugas dengan penyerahan tugas. Tiada tugas dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya wewenang. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Vancil (1980) dengan 5 item pertanyaan

c. Kinerja Manajerial. (Y)

Suatu tingkat di mana manager dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan secara efektif dan efisien. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et.al (1963) dengan 8 item pertanyaan sehingga menghasilkan data berskala interval. sedangkan teknik pengukurannya menggunakan semantik diferensial.

2. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua manajer, dan asisten manajer yang ikut andil dan berperan penting dalam pengambilan keputusan pada PT. Barata Indonesia tahun 2005, yang berjumlah 35 manajer.

Dalam melakukan penarikan sampel, digunakan metode "*Simple Random Sampling*" yaitu teknik penarikan sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk ditarik sebagai

sampel, dan setiap anggota diberikan nomor, selanjutnya sampel ditarik secara random dengan mempergunakan undian atau tabel bilangan random. Agar jumlah sampel bisa mewakili jumlah populasi yang ada, maka dapat ditentukan dengan menggunakan rumus Rao (1996) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

moe = *margin of error max*, yaitu tingkat kesalahan yang masih dapat ditoleransi

Maka pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan *margin of error* sebesar 5% adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N.e^2} \\ &= \frac{35}{1 + 35(5\%)^2} \\ &= \frac{35}{1 + 0,0875} = 32,1839 \\ &= 32 \text{ responden (dibulatkan)} \end{aligned}$$

Dari hasil tersebut jumlah sampel minimal yang diambil adalah sebanyak 32 manajer dan asisten manajer pada PT. Barata Indonesia tahun 2005. Selanjutnya pengambilan sampel dengan cara undian, yaitu memberi nomor-nomor pada seluruh anggota populasi, lalu diacak dipilih sesuai dengan banyaknya sampel minimal yang dibutuhkan.

3. Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada para manajer dan asisten manajer sebagai responden. Untuk menjaga kerahasiaan responden maka kuesioner dirancang tanpa mencantumkan identitas diri. Penjelasan petunjuk pengisian kuesioner dibuat sederhana dan sejelas mungkin untuk memudahkan pengisian jawaban sesungguhnya dengan lengkap.

4. Teknik Analisis

Pada penelitian ini ada beberapa tahap dalam analisis data, yaitu: **Tahap pertama**, melakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah jika nilai r hasil kurang dari nilai r tabel dengan tingkat signifikansi 10%, berarti butir pertanyaan tersebut tidak valid (Santoso, 2001). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Indikator untuk uji reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*, apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$ menunjukkan instrumen yang digunakan *reliable* (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2002). Hasil uji reliabilitas kuesioner sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian.

Tahap Kedua, menganalisis hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, pelimpahan wewenang sebagai variabel *intervening* dengan analisis jalur (*path analysis*).

5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi. Di dalam regresi, upaya mempelajari pengaruh antar variabel tidak pernah mempermasalahkan mengapa pengaruh tersebut ada atau tidak. Selain itu tidak pernah dipermasalahkan apakah pengaruh yang ada antara variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) disebabkan oleh variabel X-nya sendiri atau ada variabel lain di antara kedua variabel tersebut sehingga variabel X tidak secara langsung mempengaruhi variabel Y tetapi ada variabel lain sebagai variabel perantara. Pada analisis jalur variabel penyebab kausal antara X dan Y diteliti. Dalam penelitian ini teknik analisis jalur (*path analysis*), dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 12.0 analisis jalur pada penelitian ini dapat dilukiskan dalam gambar 1.

Persamaan jalur sesuai dengan gambar 1 adalah:

$$\text{Persamaan 1 : } X_2 = p_{21} X_1 + e_1$$

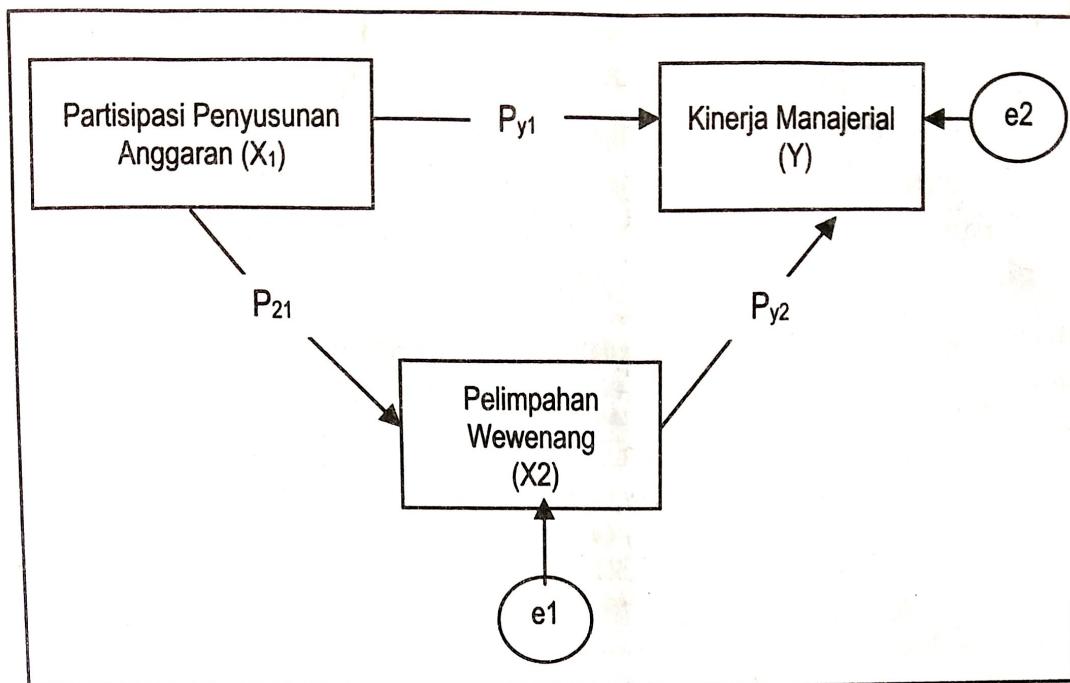
$$\text{Persamaan 2 : } Y = p_{y1} X_1 + p_{y2} X_2 + e_2$$

$$P_{21} = \text{koefisien jalur variabel } X_1 \text{ ke } X_2$$

$$P_{y2} = \text{koefisien jalur variabel } X_2 \text{ ke } Y$$

$$P_{y1} = \text{koefisien jalur variabel } X_1 \text{ ke } Y$$

$$e_1 = \text{error persamaan 1, } e_2 = \text{error persamaan 2}$$



Gambar 1. Analisis jalur

6. Uji Hipotesis

Untuk menganalisis apakah hasil analisis jalur tersebut signifikan atau tidak, dapat dilihat melalui bagan sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis

Jalur	Koefisien Jalur	Galat Baku	t hitung	Probabilitas
Y ← X1	p_{y1}	$SE_{p_{y1}}$	$CR_{p_{y1}}$	$Prob_{p_{y1}}$
Y ← X2	p_{y2}	$SE_{p_{y2}}$	$CR_{p_{y2}}$	$Prob_{p_{y2}}$
X2 ← X1	p_{21}	$SE_{p_{21}}$	$CR_{p_{21}}$	$Prob_{p_{21}}$

Apabila probabilitas $< 0,1$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga koefisien pada jalur tersebut signifikan. Probabilitas $> 0,1$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak sehingga koefisien pada jalur tersebut tidak signifikan. (Ghozali, 2002)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas (*Validity test*)

Validitas konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *corrected item-total correlation*, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor total dengan skor yang diperoleh pada masing-masing butir pertanyaan. Dengan jumlah responden $n = 32$ dan tingkat signifikansi

10%, butir kuesioner dinyatakan valid jika nilai r hasil adalah lebih besar dari 0,24 (Santoso, 2001).

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel X_1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Validitas Pertanyaan dari Variabel X_1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran)

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0,498	0,24	Valid
2	0,644	0,24	Valid
3	0,484	0,24	Valid
4	0,503	0,24	Valid
5	0,565	0,24	Valid

Sumber : Data Primer diolah

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel X_2 (Pelimpahan Wewenang) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Validitas Pertanyaan dari Variabel X_2 (Pelimpahan Wewenang)

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0,354	0,24	Valid
2	0,433	0,24	Valid
3	0,512	0,24	Valid
4	0,768	0,24	Valid
5	0,732	0,24	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari variabel Y (Kinerja Manajerial) menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Validitas pertanyaan dari Variabel Y (Kinerja Manajerial)

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0,337	0,24	Valid
2	0,573	0,24	Valid
3	0,580	0,24	Valid
4	0,432	0,24	Valid
5	0,449	0,24	Valid
6	0,337	0,24	Valid
7	0,591	0,24	Valid
8	0,550	0,24	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

2. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas instrumen menunjukkan suatu stabilitas hasil pengamatan. Pengujian reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach Alpha* dengan bantuan program SPSS 12.0 yang memberikan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik, yaitu dinyatakan dalam nilai α yang dapat dikatakan reliabel apabila nilai Cronbrach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2002). Dari hasil pengujian tersebut diperoleh nilai reliabilitas data dari masing-masing variabel seperti yang diuraikan dalam tabel berikut, di mana semakin tinggi nilai koefisien yang didapatkan maka reliabilitas data yang diperoleh juga semakin tinggi.

Tabel 5. Reliabilitas Data Masing-masing Variabel

Variabel	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Keterangan
X ₁	0,759	0,60	Reliabel
X ₂	0,745	0,60	Reliabel
Y	0,772	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah

3. Analisis dan Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis satu dan dua digunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis jalur secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Analisis Jalur

Jalur	Koefisien Jalur	Galat Baku	t hitung	Probabilitas
X ₁	0.261	0.200	1,790	0.084
X ₂	0.547	0.187	3.755	0.001
(2 X ₁)	0.713	0.123	5.566	0.000

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 6 di atas dapat digambarkan analisis jalur seperti dalam gambar 2.

Berdasarkan gambar 2 dapat dirumuskan persamaan jalur sebagai berikut:

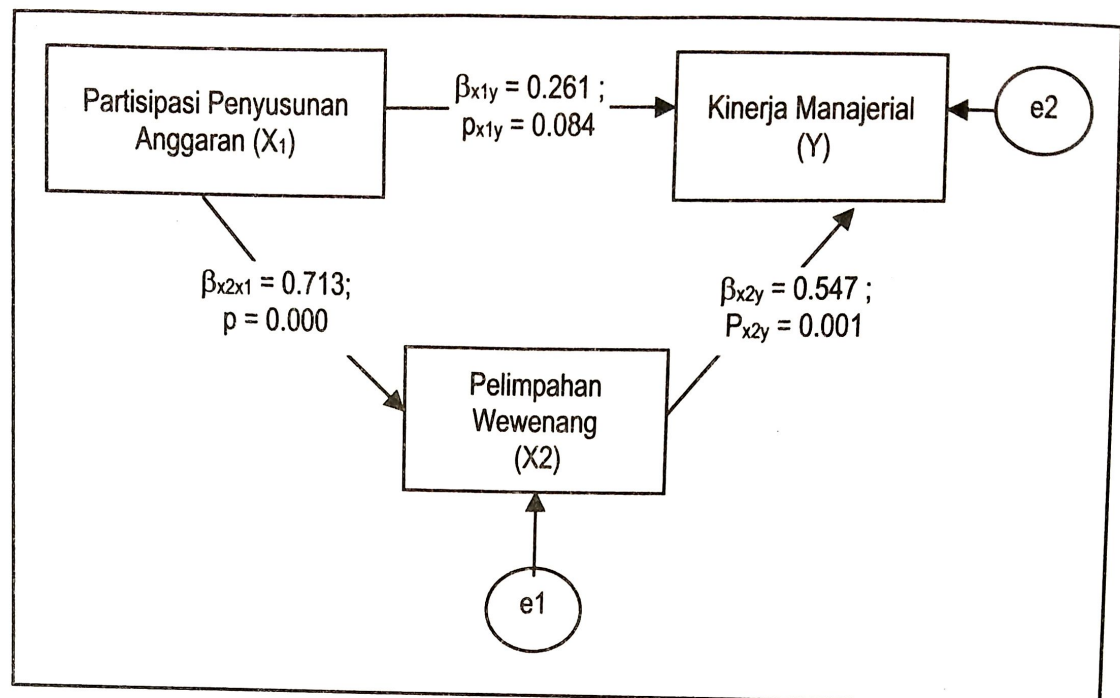
$$(1) \quad Y = 0.261 X_1 + 0.547 X_2$$

$$(2) \quad X_2 = 0.713 X_1$$

Berdasarkan gambar tersebut dapat diuraikan:

- (1) Koefisien jalur partisipasi penyusunan anggaran (X₁) → kinerja manajerial (Y) sebesar 0.261.

- (2) Koefisien jalur pelimpahan wewenang (X_2) \rightarrow kinerja manajerial (Y) sebesar 0.547.
- (3) Koefisien jalur partisipasi penyusunan anggaran (X_1) \rightarrow pelimpahan wewenang (X_2) sebesar 0.713



Gambar 2. Uji Analisis Jalur

4. Pengujian Hipotesis

▪ Hipotesis I

Pada hasil pengolahan data, diketahui nilai probabilitas partisipasi penyusunan anggaran (X_1) \rightarrow kinerja manajerial (Y) sebesar 0.084 dengan batas signifikansi 0,1. Maka hipotesis yang menyatakan “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial pada PT. Barata Indonesia tahun 2005” terbukti kebenarannya.

▪ Hipotesis II

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran melalui pelimpahan wewenang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial dapat dihitung melalui: Koefisien jalur partisipasi penyusunan anggaran (X_1) dan pelimpahan wewenang (X_2) dikalikan koefisien jalur pelimpahan wewenang (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) = $0.713 \times 0.547 = 0.390011$.

Dengan melihat hasil analisis hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang

menunjukkan hasil yang signifikan yaitu dengan nilai probabilitas sebesar 0.000. Pada hubungan antara variabel pelimpahan wewenang dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan yaitu dengan nilai probabilitas 0.001 karena nilai probabilitas telah memenuhi syarat signifikansi 0,1 maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis II yang menyatakan “Partisipasi penyusunan anggaran secara tidak langsung melalui pelimpahan wewenang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial” terbukti kebenarannya sehingga pelimpahan wewenang berfungsi sebagai variabel *intervening*

5. Implikasi Penelitian

Dari hasil pengujian hipotesis telah diketahui bahwa semua hipotesis terbukti secara signifikan, dengan demikian maka semua analisis pengaruh dapat dilakukan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi pada PT. Barata Indonesia memberikan kesempatan kepada senior manajer, manajer maupun general manajer untuk menyalurkan pemikiran atau ide-idenya melalui program kerja dan pembuatan anggaran masing-masing unit kerja, untuk berpartisipasi dengan sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa pada PT. Barata Indonesia juga melibatkan partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang akan disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dalam anggaran.

Pada PT. Barata Indonesia di dalam meningkatkan kinerja manajerialnya juga harus memperhatikan bahwa di dalam pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi PT. Barata Indonesia harus mempunyai manajer yang berkompeten dan berkualitas sehingga dapat dengan baik mengendalikan operasi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

6. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sesuai dengan hasil analisis data dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima, karena Pelimpahan Wewenang berfungsi sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini telah mampu mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riyadi (2000) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi mempengaruhi kinerja manajerial. Hal tersebut didukung oleh teori suportif yang dikemukakan oleh Rensis Likert pada tahun 1961 yang mengatakan: *“Here the leader takes the position that followers want to do their best and that one can lead best by supporting their effort. To this end, the leader creates a work environment which promotes the desire by each. Follower to perform to the best of one’s own skills and abilities”* (G.R. Terry, 1977) yang artinya: di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha dengan sebaik-baiknya dan bahwa dia dapat memimpin mereka dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu usaha mereka.

Juga mendukung teori Garrison (1999) yang mendefinisikan anggaran merupakan rencana terinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu. Anggaran menggambarkan rencana masa depan yang dinyatakan ke dalam bentuk kuantitatif formal. Suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu.

KESIMPULAN

Setelah mengetahui permasalahan, meneliti dan membahas hasil penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajerial maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hipotesis Pertama yang menyatakan bahwa “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial” terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0.084. Dengan nilai ini hipotesis I diterima, sebab nilai probabilitas telah memenuhi syarat signifikansi yaitu lebih kecil 0,1.
- b. Hipotesis Kedua yang menyatakan bahwa “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Manajerial melalui Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel *Intervening*” terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang menunjukkan hasil yang signifikan yaitu dengan nilai probabilitas sebesar 0.000. Sedangkan pada hubungan antara variabel pelimpahan wewenang dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan yaitu dengan nilai

probabilitas 0.001. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran secara tidak langsung melalui pelimpahan wewenang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 0.390011. Sehingga Pelimpahan Wewenang berfungsi sebagai variabel *intervening*.

SARAN

Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa adanya pelimpahan wewenang dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap para manajer akan mempengaruhi kinerja dari manajer tersebut, oleh karena itu perlu adanya perhatian pada PT. Barata Indonesia terhadap masalah pelimpahan wewenang dan partisipasi penyusunan anggaran.

Adanya pelimpahan wewenang pada organisasi PT. Barata Indonesia merupakan pilihan yang tepat dan sebaiknya dapat terus ditingkatkan pelaksanaannya. Hal ini dikarenakan model pendelegasian wewenang dengan pendekatan desentralisasi akan mempercepat pengambilan keputusan. Di samping itu kualitas keputusan yang diambil lebih baik karena diambil oleh orang yang paling mengetahui keadaan. Manajemen dari PT. Barata Indonesia harus dapat menciptakan lingkungan yang harmonis antara manusia dan pelaksana kerjanya serta memaksimalkan efektivitas setiap individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 1992, *Anggaran dan Perusahaan*, Edisi 3, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Brownell, P. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of A Three-way Interaction". *Journal of Accounting Research*. 20 (1): 12-27.
- Garrison, H. Ray, 1999, *Akuntansi Manajemen (Management Accounting)*, Buku 1, Edisi 3, Terjemahan Bambang Purnomosidhi, dan Erwan Dukat. Yogyakarta: Penerbit AK Group.
- Ghomes, Cardoso Faustino, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ghozali, Imam, 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.

- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)*, Edisi 3, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nazir, Moh, 1988. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Rao, Purba, 1996. *Measuring Consumer Perceptions through Factor Analysis*. The Asian Manager, Peb-March
- Rosyidi, 1982, *Pelimpahan Wewenang*, Bandung: Penerbit Alumni.
- Santoso, Singgih, 2001. *SPSS: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Siegel, Garry dan Marconi, 1989. *Behaviour Accounting*, Two Edition, Cincinnati Ohio: Routh-Western Publishing Co.
- Slamet Riyadi, 2000, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, *JRAI* Vol 3 No 2, Juli.
- Terry G.R., 1977. *Principle of Management*, Richard D. Irwin, Inc.
- Nazaruddin, Ietje, 1998, Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.