

**PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG DAN SISTEM PENGHARGAAN
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL
(Studi Pada Perusahaan Perbankan di Wilayah Eks- Karesidenan Surakarta)**



SKRIPSI

**Disusun dan Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Disusun Oleh:

**DIFILIA RESKIANA
B 200 040 308**

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2008

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi seperti saat ini, menuntut dunia usaha untuk bersaing secara ketat dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Terwujudnya efektivitas dan efisiensi tergantung pada baik buruknya manajemen dalam menjalankan fungsinya, mulai dari perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dalam melaksanakan fungsinya, manajemen seringkali membutuhkan alat bantu. Salah satu alat bantu yang digunakan adalah anggaran (*budget*) yang secara umum merupakan suatu perencanaan formal dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam satuan angka (Trisnawati, 2000).

Banyak perusahaan memandang anggaran sebagai alat pengendalian pedoman untuk menilai kinerja manajer. Fungsi utama dari anggaran adalah koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu proses penyusunan anggaran dipandang sebagai kegiatan yang penting dan kompleks (Riyadi, 2000).

Anggaran menurut Riyadi (2000) memiliki dua peranan penting yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal.

Menurut Suparwati (2005), manfaat 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 manajer

Sistem penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan dari atas ke bawah adalah anggaran yang disusun oleh manajer tingkat atas dan kemudian manajer pelaksana (tingkat menengah dan bawah) melaksanakan anggaran yang telah disusun tersebut. Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan dari bawah ke atas atau sering disebut pendekatan partisipasi, yaitu anggaran yang disusun oleh manajer pelaksana dengan memperoleh informasi dari staf manajemen mengenai keadaan perusahaan secara keseluruhan dan manajer tingkat atas akan menilai sekaligus mengesahkan anggaran yang dibuat oleh manajer tingkat bawah. Pendekatan partisipasi merupakan suatu faktor

pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak pada masa yang akan datang bagi mereka yang membuat keputusan. Pendekatan partisipasi memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk bertanggungjawab atas anggaran dari departemennya masing-masing tetapi dengan batasan yang dibuat manajer tingkat atas.

Pada sistem partisipasi penyusunan anggaran, melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya. Hal ini dipengaruhi oleh struktur organisasi perusahaan, dimana sebagian dari organisasi dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil. Adanya desentralisasi akan menyebabkan sebagian dari wewenang pengambilan keputusan didelegasikan pada jabatan yang ada dibawahnya (Ryninta dan Zulfikar, 2005). Dalam penelitiannya juga dikemukakan bahwa 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 bawahannya tersebut diberi kekuasaan atau wewenang dan tanggungjawab untuk membuat keputusan.

Perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer atau bawahan diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan (Ryninta dan Zulfikar, 2005). Partisipasi penyusunan anggaran menjadi semu (*pseudoparticipation*) 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).

Pelimpahan wewenang membantu manajer dan karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka menyesuaikan struktur dan tujuan serta apa yang mereka ingin lakukan dalam menyusun anggaran. Anggaran yang digunakan dengan sebagaimana mestinya dapat menjadi alat bantu yang positif dalam penetapan standar prestasi kerja, memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, mengukur hasil serta mengarahkan lebih lanjut. Dengan demikian adanya partisipasi para bawahan untuk ikut berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran kemudian akan direalisasikan pelaksanaannya untuk menilai prestasi kemudian sebagai dasar penghargaan (*reward*).

Setiap individu akan melakukan hal terbaik mengenai perilaku dalam organisasi solusinya adalah memperkenalkan sistem penilaian kinerja yang terdiri dari dua unsur yaitu:

1. Spesifikasi kerja yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria menentukan kinerja yang baik (misalnya mengelola anggaran atau target produksi yang spesifik)

2. Mekanisme mencari informasi mengenai kelayakan perilaku perusahaan (milsanya perbandingan anggaran pada laporan manajemen bulanan dan kinerja sesungguhnya pada tingkat produksi)

Setelah kinerja dievaluasi, individu diberikan beberapa bentuk penghargaan atau kadang-kadang hukuman baik berupa hal ekonomis maupun psikologis. Asumsinya jika kinerja yang baik diberikan penghargaan, maka para pekerja akan termotivasi lebih keras lagi dalam memperbaiki kinerjanya (Muthaher, 2005).

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), sistem penghargaan atau kompensasi adalah semua bentuk return baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Dengan kata lain, penghargaan diberikan sebagai imbalan atas loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Penghargaan dapat berupa finansial, yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar dan sebagainya. Sedangkan penghargaan yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) serta Indriantoro dan Supomo (1998) dalam Riyadi (2000) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Sementara hasil penelitian Milani (1975); Kennis (1979) dan Riyanto (1996) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya, sedangkan beberapa peneliti yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 196; Bryan dan Locke, 1967).

Riyadi (2000) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel kontinjensi yang akan dipilih dalam penelitian ini adalah pelimpahan wewenang dan sistem penghargaan yang keduanya berperan sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Riyadi (2000) yang meneliti motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, pelimpahan wewenang merupakan variabel moderating dalam hubungan antara kinerja manajerial dan motivasi tidak berpengaruh terhadap hubungan kinerja manajerial dengan kinerja manajerial. Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian Riyadi (2000), hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak hanya

dipengaruhi oleh motivasi dan pelimpahan wewenang saja, tetapi juga bisa dipengaruhi oleh sistem penghargaan. Menurut penelitian Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) partisipasi penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajer pada organisasi dengan sistem penghargaan yang tinggi. Maka dalam penelitian ini menggunakan pelimpahan wewenang dan sistem penghargaan sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, peneliti mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Sistem Penghargaan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial pada Bank-bank di Wilayah Eks- Karesidenan Surakarta”**.

B. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang permasalahan diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah pelimpahan wewenang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah sistem penghargaan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang dimoderasi oleh pelimpahan wewenang dan sistem penghargaan bertujuan untuk:

1. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
2. Untuk menunjukkan bukti empiris tentang ada atau tidaknya pengaruh pelimpahan wewenang terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Menguji pengaruh sistem penghargaan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh penulis adalah:

1. Bagi peneliti
Mendapat tambahan ilmu yang bisa digunakan sebagai pembandingan tentang teori yang telah diperoleh dalam perkuliahan dengan praktik sehari-hari serta mengembangkan wawasan pengetahuan mengenai bidang akuntansi manajemen.
2. Bagi pembaca
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau informasi dan sebagai referensi bagi pembaca/ penelitian berikutnya.

3. Bagi manajer perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan dalam penyusunan anggaran perusahaan sehingga diharapkan kinerja manajerial dapat meningkat.

E. Sistematika Penulisan

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi kerangka teoritis, penelitian terdahulu tinjauan pustaka yang memuat teori-teori secara konseptual yang diharapkan mampu mendukung pokok-pokok permasalahan yang diteliti. Teori-teori berkisar antara teori tentang partisipasi anggaran, pelimpahan wewenang, sistem penghargaan, kinerja manajerial dan teori kontinjensi.

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian yang berisi ruang lingkup penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, kriteria responden, kriteria obyek penelitian, pengukuran variabel penelitian, sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik penganalisan data.

BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bagian dari analisis data dengan menggunakan teknik pengujian data yaitu uji validitas, uji reliabilitas dan asumsi klasik serta uji hipotesis dengan analisis regresi berganda. Analisis data ditujukan untuk menguji hipotesis dan menyimpulkan pemecahan masalah penelitian.

BAB V. PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari yang berisikan tentang kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan serta saran-saran bermanfaat yang dapat diberikan untuk analisis Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Sistem Penghargaan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.