

# DESENTRALISASI, PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL

INDA GUMILANG  
POLITEKNIK PIKSI INPUT SERANG  
Inda.gumilang2@gmail.com

## *Abstract*

*Research on decentralization and budget participation on managerial performance lately is a field of research that many have debates, thus attracting the interest of researchers to conduct further studies of the influence. The population in this study is the manager of the Company's manufacturing industry with sampling purposive sampling techniques. The analysis tool to test the hypothesis using simple regression analysis. Research generates Decentralization positive and significant impact on Managerial Performance. meaning that the higher the decentralization of the motivation of the manager with the unmet need for self-actualization. Participation Budget negative and significant effect on Managerial Performance. This means that in the preparation of the budget involved some employees may of them have properties that are less concerned about the budget so that less cooperative.*

**Keywords:** *Decentralization, Participation budget, managerial performance*

## **A. PENDAHULUAN**

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolak ukur terbaik kinerja manajer (Kren Leslie, 1992) dalam Hapsari dan Murtanto (2006). Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggung jawab pada area fungsional, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial. (Hapsari dan Murtanto, 2006).

Manajer membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif dengan mempertimbangkan berbagai faktor dalam mengantisipasi keadaan yang selalu berubah agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Perusahaan juga dituntut untuk mengelola dan memaksimalkan segala sumber daya yang ada di perusahaan, sehingga manajemen memerlukan segala informasi terutama informasi yang berhubungan dengan tugas penganggaran untuk mencapai kinerja yang maksimal. (Rahmawati, 2011)

Secara umum, pengelolaan kewenangan dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi merupakan pengelolaan kewenangan secara terpusat, sementara desentralisasi itu sendiri yaitu pendelegasian wewenang dari manajemen puncak terhadap bawahan-bawahannya. Pengelolaan kewenangan secara desentralisasi diharapkan bahwa keputusan dapat diambil dengan cepat sehingga tidak mengganggu terhadap operasional perusahaan. Selain itu dengan adanya desentralisasi maka keputusan dapat diambil oleh satu pihak sehingga tidak terjadi kerancuan dalam pengambilan keputusan (Widodo dan Windi, 2011).

Penelitian mengenai desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial belakangan ini merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan, sehingga menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap pengaruh tersebut. Hasil yang diperoleh dari beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Herdiansyah dan Prastiwi (2012) menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Davis dan Newstroms (1985) dalam Soobaroyen dan Poorundersing (2008) mendukung bahwa desentralisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian Jaryanto (2008) yang menjelaskan tidak ada pengaruh langsung desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menghasilkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, sedangkan Wibowo (2006) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif

terhadap kinerja manajerial.

Ketidakkonsistenan dari hasil penelitian tentang variabel desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial mungkin disebabkan faktor-faktor situasional yang ada, baik di luar maupun di dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terletak di Serang dan Cilegon, karena pada perusahaan manufaktur banyak diterapkan contoh-contoh desentralisasi, maupun partisipasi anggaran. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **B. PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Ngatemin (2009) mengemukakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi, pengukuran kinerja pimpinan dilakukan untuk menilai seberapa baik pimpinan tersebut melakukan tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepadanya selama periode tertentu. (Ngatemin, 2009).

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen (Heller dan Yulk, 1989) dalam Dwirandra (2006). Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula tanggung jawab terhadap aktivitas yang mereka lakukan. Otoritas adalah memberikan hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan (Hellriegel dan Slocum, 1987) dalam Dwirandra (2006).

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas, dan tanggung jawab. Dengan pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. (Thompson, 1986 dalam Dwirandra, 2006) menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respons terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. (Govindarajan, 1986 Dalam Dwirandra, 2006) menunjukkan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian sehingga menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik (Dwirandra, 2006).

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Herdiansyah dan Prastiwi (2012) yang menyimpulkan bahwa desentralisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Jaryanto (2008) menyimpulkan bahwa desentralisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **H<sub>1</sub> = Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.**

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran (Govindarajan, 1986), sedangkan menurut kennis (1979) partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat pertanggungjawabannya. Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Siegel dan Marconi (1989) berpendapat bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan rasa memiliki sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan ikut meningkat. Selanjutnya Milani (1975) menyatakan bahwa tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif (Darmawanti, 2004).

Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran ( Mia, 1989).

Menurut Dunk (1990), kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (reward) dan konflik. Selanjutnya Brownell dan Mc Innes (1986) serta Frucot dan Shearon (1991) menemukan pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Sumarno (2005) menghasilkan kesimpulan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**H<sub>2</sub> = Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial**

### C. METODE PENELITIAN

#### 1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer dari Perusahaan Industri manufaktur di Serang dan Cilegon. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria sampel sebagai berikut: Manajer yang mempunyai pengalaman kerja minimal tiga tahun, dengan posisi sebagai *middle manager* karena berperan penting dalam pengambilan keputusan serta merupakan manajer struktural yang memiliki bawahan dan atasan, yaitu manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran.

#### 2. Operasionalisasi Variabel

**Tabel 1**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Desentralisasi (X1)	Menurut Dwirandra (2006) desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan produk baru/jasa</li> <li>- Mempekerjakan, memberhentikan karyawan</li> <li>- Keputusan investasi</li> <li>- Alokasi anggaran</li> <li>- Keputusan harga</li> </ul>	Herdiansyah dan Pratiwi, 2012
Partisipasi anggaran (X2)	Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu yang kinerjanya diukur dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran tersebut (wibowo, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi manajer dan pengaruhnya dalam menentukan sasaran anggaran</li> <li>- Partisipasi manajer dalam memformulasikan sasaran anggaran</li> <li>- Partisipasi manajer dalam penetapan sasaran anggaran secara terkendali.</li> <li>- Partisipasi dalam penjabaran opini dan pemikiran atasan oleh manajer</li> <li>- Partisipasi dalam pengambilan keputusan didasari kepuasan manajer</li> </ul>	Ngatemin, 2009
Kinerja Manajerial (Y)	Menurut Mahoney <i>et. al</i> (dalam wibowo, 2006) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. perencanaan</li> <li>2. investigasi</li> <li>3. pengkoordinasian</li> <li>4. evaluasi.</li> <li>5. pengawasan</li> <li>6. pengaturan staf</li> <li>7. negoisasi</li> <li>8. Perwakilan</li> </ol>	Ngatemin, 2009

## Uji Hipotesis

Setelah data yang terkumpul diuji validitas dan reliabilitas, serta melalui uji asumsi klasik terlebih dahulu, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Analisis statistik data penelitian menggunakan program SPSS. Alat analisis untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut digunakan adalah analisis regresi sederhana.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

## Uji Koefisien Regresi Secara Parsial ( Uji Statistik t)

Uji keberartian koefisien (bi) dilakukan dengan statistik-t (student-t). Hal ini dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya (Ghozali, 2006:55). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) (Ghozali, 2006).

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melakukan pengolahan data untuk 42 kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian.

Uji validitas variabel desentralisasi menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner mempunyai *item-total correlation* > 0,257. Variabel Partisipasi anggaran mempunyai *item-total correlation* > 0,257. Variabel kinerja mempunyai *item-total correlation* > 0,257. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner adalah valid. Hasil perhitungan Uji reliabilitas variabel desentralisasi nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,721 > 0,60 variabel partisipasi anggaran 0,761 > 0,60 dan variabel kinerja manajerial sebesar 0,747 > 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa butir – butir pertanyaan pada variabel X1, X2, dan Y dinyatakan *reliable* (andal).

Untuk mengetahui adanya pengaruh Desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial digunakan uji regresi dengan hasil persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 28.834 + 186X_1 - 1.646X_2 + e$$

Berdasarkan dari hasil pengujian statistik-t diketahui bahwa nilai koefisien regresi variabel Desentralisasi sebesar 0.186 dengan profitabilitas signifikan 0,003 lebih kecil dari 0,05 yang artinya Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Herdiansyah dan Prastiwi (2012) yang menyimpulkan bahwa desentralisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial yang artinya desentralisasi meningkatkan kinerja manajerial. Desentralisasi mampu meningkatkan kinerja akibat meningkatnya motivasi para manager dengan dipenuhinya kebutuhan aktualisasi diri yaitu *sense of belonging* (merasa diterima), *sense of importance* (merasa dibutuhkan) dan *sense of participation* (merasa diikutsertakan) (Anwar Prabu, 2005). Hasil ini sejalan dengan penelitian Davis dan Newstorm (1985) dalam Soobaroyen dan Poorundersing (2008) mendukung bahwa desentralisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. artinya semakin tinggi desentralisasi terhadap motivasi para manager dengan dipenuhinya kebutuhan aktualisasi diri yaitu *sense of belonging* (merasa diterima), *sense of importance* (merasa dibutuhkan) dan *sense of participation* (merasa diikutsertakan), maka akan sangat berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Artinya dalam penyusunan anggaran dilibatkan beberapa karyawan yang mungkin diantaranya memiliki sifat yang kurang peduli terhadap anggaran tersebut sehingga kurang bisa diajak kerjasama maka berpengaruh negatif dan signifikan.

## **2. Saran**

Penelitian mendatang diharapkan lebih memperluas variabel penelitian dan bahkan menahankan variabel moderating seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, strategi bisnis, dll.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Brownell, P., dan Mc Innes, M., 1986. " *Budgetary Participation, Motivation Managerial Performance, The Accounting Review*" Vol. LXI, No. 4 hal. 587-600.
- 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*, September, Vol 12 pp. 811-830.
- Dunk, Alan.S. 1990. *Budgetary Participation, Agreement On Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note\**. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15. No. 3. pp. 171-178.
- Dwirandra. 2006. Pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, Desentralisasi, dan agregat informasi Akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Skripsi. Universitas Udayana.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.