

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN DESENTRALISASI
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

(Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang



Oleh :

**RENI GUSTRI ANANDA
2006 / 77731**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2011

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

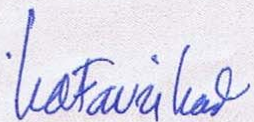
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN
DESENTRALISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
(Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)

Nama : RENI GUSTRI ANANDA
NIM/BP : 77731/2006
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2011

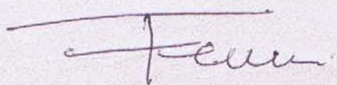
Disetujui Oleh:

Pembimbing 1



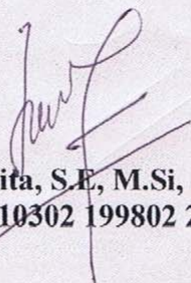
Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing 2



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi



Lili Anita, S.E, M.Si, Ak
NIP. 19710302 199802 2 001

PENGESAHAN

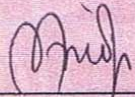
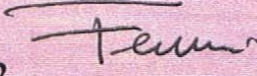
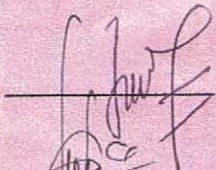
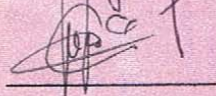
**Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Penerapan Teknologi Informasi dan Desentralisasi sebagai variable Pemoderasi (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang).

Nama : Reni Gustri Ananda
Nim/Bp : 77731/2006
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2011

Tim Penguji

Nama	Tanda Tangan
1. Ketua : Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak	1. 
2. Sekretaris : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	2. 
3. Anggota : Lili Anita, SE, M.Si, Ak	3. 
4. Anggota : Charoline Cheisvianny, SE, M.Si, Ak	4. 

ABSTRAK

Reni Gustri Ananda 2006/77731 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan penerapan teknologi informasi dan Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perusahaan Perbankan di Kota Padang).

Pembimbing I : Eka Fauzihardani ,SE, M.Si, Ak
II : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1)Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, 2)Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial, 3)Pengaruh Desentralisasi memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai Penelitian Kausatif. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan perbankan di kota Padang. Sampel penelitian adalah Kepala Cabang/Pimpinan dan Kepala Bagian/Divisi setingkat Manajer. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan menggunakan SPSS versi 15.

Hasil penelitian menunjukkan: Nilai *Adjusted R square* sebesar 0,431 menggambarkan bahwa kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 43,1% sedangkan sisanya 56,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansinya $0,02 < 0,05$ hal ini berarti model regresi telah *fix*. Hasil uji t menunjukkan: 1)Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi variabel partisipasi anggaran sebesar $0,004 < 0,05$ dan koefisiennya yaitu -5,880 atau $t_{hitung} -3,088 < t_{tabel} 2,0167$, hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak. 2)Penerapan teknologi informasi mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi variabel moderat1 sebesar $0,005 < 0,05$ dan koefisiennya yaitu 0,033 atau $t_{hitung} 2,977 > t_{tabel} 2,0167$, hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. 3)Desentralisasi mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi variabel moderat2 sebesar $0,007 < 0,05$ dan koefisiennya yaitu 0,057 atau $t_{hitung} 2,826 > t_{tabel} 2,0167$, hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Penerapan Teknologi Informasi dan Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing I dan Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak sebagai pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, waktu dan tenaga untuk membimbing penulis selama ini. Selain itu, tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Ibu Lili Anita, SE, M.Si, Ak dan Ibu Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak selaku Dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

5. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.
6. Papa dan Ibu, Kakak-kakak dan seluruh keluarga besar penulis atas kasih sayang dan bantuan moril dan materil.
7. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2006.
8. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan, penulis mohon maaf. Semoga penelitian berikutnya akan menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca. Amin.

Padang, Januari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah	7
D. Perumusan Masalah.	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian.....	8
 BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	
1. Teori Kontinjensi	10
2. Konsep Kinerja Manajerial	11
3. Konsep Anggaran Partisipasi.....	16
4. Konsep Penerapan Teknologi Informasi.....	20
5. Konsep Desentralisasi	24
B. Kajian Penelitian Terdahulu	27
C. Pengembangan Hipotesis	31
D. Kerangka Konseptual.....	37
 BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Populasi dan Sampel	38
C. Jenis dan Sumber Data.....	39

D. TeknikPengumpulan Data.....	40
E. VariabeldanPengukuranVariabel	40
F. InstrumenPenelitian	42
G. UjiInstrumen	43
1. UjiValiditas	43
2 UjiReliabilitas	44
H. Model danTeknikAnalisis Data	46
I. DefinisiOperasional	50
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran UmumObjekPenelitian	52
B. DemografiResponden	53
1. Karakteristik Responden	
..... 532. Deskripsi Hasil Penelitian..	
.....	56
C. InstrumenPenelitian	61
1.UjiValiditas	61
2.UjiReliabilitas	62
D. UjiAsumsiKlasik.....	63
E. Uji Model Penelitian	66
F. UjiHipotesis	69
G. Pembahasan.....	71
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	76
B. KeterbatasanandanSaran	77
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kategori Pemrosesan Informasi dan Alat TI	22
2. DaftarNamaPerusahaanPerbankan di Kota Padang.....	39
3. Kisi-kisi Istrumen Penelitian	42
4. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil Pilot Test.....	44
5. UjiReabilitas Pilot Test.....	45
6. PenyebarandanPengembalianKuesioner.....	52
7. Jumlah Responden Berdasarkan Umur.....	53
8. JumlahRespondenBerdasarkanJenisKelamin	54
9. JumlahRespondenBerdasarkanPendidikanTerakhir	54
10. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang Keahlian	55
11. Jumlah Responden Berdasarkan Kursus yang Pernah di Ikuti	55
12. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	56
13. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	57
14. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	58
15. Distribusi Frekuensi Variabel Penerapan Teknologi Informasi.....	59
16. Distribusi Frekuensi variabel Desentralisasi.....	60
17. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil	61
18. Uji Reliabilitas	62
19. Uji Normalitas Data	63
20. Uji Normalitas Residual.....	64
21. Uji Multikolinearitas	65
22. Uji Heterokedastisitas	66
23. Uji Model atu Uji F	66
24. Adjusted R Square	67

25. Koefisien Regresi.....	67
----------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	37

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Penelitian.....	. 81
2. Pilot Test, Uji Instrumen	. 87
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian.....	. 95
4. Uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi Berganda.....	. 100
5. Analisis Deskriptif: TCR.....	. 103
6. Surat Observasi dan Izin Penelitian.....	. 107

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Lingkungan bisnis pada saat sekarang ini penuh dengan ketidakpastian sehingga untuk tetap dapat bertahan dalam lingkungan seperti ini para pelaku bisnis harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang fleksibel dan inovatif. Keadaan ini memerlukan suatu sistem pengendalian manajemen yang didesain sesuai dengan setiap perubahan yang terjadi. Sistem pengendalian manajemen ini digunakan sebagai alat untuk menerapkan rencana-rencana kerja guna tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peran utama sistem pengendalian manajemen yaitu untuk memastikan terlaksananya rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu rencana kerja yang terarah secara komprehensif sehingga mempermudah manajer untuk mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Rencana kerja tersebut disusun berdasarkan target yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan yang periodenya bisa dalam jangka waktu kurang atau lebih dari satu tahun. Rencana kerja ini biasanya disusun dengan format tertentu yang disebut dengan anggaran. Disamping itu anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif pada sebuah perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2005:73).

Menurut Munandar (2001:3), anggaran merupakan rencana kerja yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Anggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan dan bagaimana agar rencana tersebut dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi (2001:493), dengan adanya persepsi yang jelas tentang sasaran anggaran yang harus dicapai dan dengan alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran tersebut, manajer akan memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran. Proses penyusunan anggaran yang mengakibatkan para manajer memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran menghasilkan anggaran yang berupa *self-imposed budget*.

Anthony dan Govindarajan (2005:87) menjelaskan bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut yaitu pendekatan partisipasi (*participatory budgeting*).

Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down* yang merupakan penetapan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah oleh manajer senior, sistem ini kurang berhasil karena pendekatan ini mengarah pada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini jelas membahayakan keberhasilan rencana tersebut. Berbeda dengan sistem *top-down*, sistem *bottom-up* menciptakan komitmen untuk

mencapai anggaran tapi jika tidak dikendalikan akan menghasilkan jumlah yang sangat mudah dan tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan menyebabkan pendekatan ini juga tidak berhasil. Sistem penganggaran yang baik adalah dengan menggabungkan antara sistem *top-down* dan sistem *bottom-up*. Sistem ini dinamakan dengan anggaran partisipasi (*participatory budgeting*) yaitu proses di mana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penentuan besar anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005: 87).

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasional melalui peningkatan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran (Supomo, 2001: 62). Peranan manajer untuk ikut berpartisipasi bagi kemajuan perusahaan sangat penting dilakukan karena dapat meningkatkan kinerja manajerial. Menurut Mulyadi (1997: 475), kinerja manajerial adalah suatu tingkat keberhasilan atas tugas-tugas dalam pekerjaan yang dilakukan oleh manajer, termasuk di dalamnya adalah melaksanakan anggaran sesuai target.

Pada dasarnya kinerja diukur dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil yang dianggarkan. Dalam pengukuran kinerja manajerial, partisipasi anggaran berperan penting karena anggaran merupakan dasar penilaian kinerja mereka. Jika mereka terlibat secara langsung dalam penetapan sasaran anggaran, mereka akan menganggap sasaran tersebut sebagai suatu ukuran yang masuk akal dan menerimanya sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya reaksi yang negatif apabila kinerja mereka dinilai buruk. Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih mengacu pada sejauhmana manajer berpartisipasi dalam penyusunan

anggaran untuk mencapai kinerja manajerial. Apabila manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran maka diduga manajer lebih menjadi bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran sehingga kinerja manajerial menjadi lebih baik.

Selama ini penelitian-penelitian yang dilakukan atas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil. Penelitian Wahyudin (2007), Kusnasriyanti (2005), Indriantoro (1998), Cici (2008) dan Muthia (2009) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Sementara hasil penelitian Sumarno (2005) dan Supomo (1996) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Para peneliti telah mencoba untuk menguji faktor-faktor ini dengan menerapkan teori kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan kontinjensi ini menimbulkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening*. Menurut Rivai (2005:33), dengan pendekatan kontinjensi ada dugaan bahwa terdapat variabel-variabel kontekstual yang mungkin berinteraksi dalam mempengaruhi penilaian kinerja. Pengaruh variabel ini dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial atau malah memperlemah pengaruh tersebut (variabel pemoderasi).

Para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi anggaran memang tergantung pada faktor kontekstual organisasional (Brownell 1982, Govindarajan 1986, Chenhall dan Brownell 1988 serta Mia 1988 dalam Sumarno 2005). Dalam

penelitian ini pendekatan kontinjensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah luasnya teknologi informasi yang diterapkan pada perusahaan (Haag dan Cummings, 1998 dalam Arsono, 2002) dan tingginya desentralisasi (pendelegasian wewenang) yang ada pada perusahaan (Wahyudin: 2007).

Menurut Mulyadi (2001:15), teknologi informasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perubahan pada sistem pengendalian manajemen hal ini berdampak pada struktur dan proses pengendalian manajemen. Luasnya penerapan teknologi informasi di dalam perusahaan dapat membantu perusahaan terutama manajer dalam memperoleh informasi yang kompetitif dan relevan. Teknologi informasi adalah sistem informasi berbasis komputer yang berguna agar dapat dikumpulkan dan dilaporkan kepada manajer secara tepat waktu dan akurat (Hansen, 1997). Sementara itu penerapan teknologi informasi secara luas pada suatu perusahaan akan membuat manajer menjadi cepat tanggap atas masalah-masalah yang terjadi di perusahaan hal ini disebabkan oleh penyebaran informasi yang terjadi secara cepat dan menyeluruh di perusahaan.

Penerapan teknologi informasi secara luas dapat mempengaruhi kemampuan manajer untuk mengambil keputusan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial (Christiansen, 1995 dalam Suryanto, 2004). Pengaruh tersebut ada karena dengan teknologi informasi, manajer dapat berhubungan secara langsung dengan bagian-bagian data sehingga dapat menemukan data yang dibutuhkan, otoritas dalam mengakses data, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kemudahan dalam

mengoperasikan sistem dan reliabilitas sistem. Oleh karena itu semakin luas penerapan teknologi informasi yang ada dalam suatu perusahaan maka akan semakin memudahkan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran karena mempermudah manajer dalam menyelesaikan tugasnya sehingga bisa dengan cepat pula membuat keputusan yang nantinya akan berdampak kepada kinerja manajerial perusahaan.

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam struktur organisasi. Perusahaan atau organisasi memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat mempengaruhi serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi. A.N.B Dwiandra (2007) mengatakan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian yang terjadi di organisasi sehingga diharapkan dapat menunjang pencapaian kinerja manajerial ke arah yang lebih baik.

Gull (1995) dalam Wahyudin (2007) menemukan bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial akan berpengaruh positif dalam organisasi pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi. Emmanuel *et al* (1980) dalam Eti (2004) juga menyatakan bahwa anggaran partisipasi lebih efektif pada struktur desentralisasi karena interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) yang mengukur pengaruh hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi di seluruh

perusahaan perbankan di Jakarta, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian serupa, namun mengganti variabel pemoderasinya dengan penerapan teknologi informasi dan desentralisasi yang dituangkan dalam proposal yang berjudul **”Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Penerapan Teknologi Informasi dan Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi”** (*Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang*).

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah yang ada sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah partisipasi anggaran benar-benar bisa menjadi alat komunikasi antara manajer puncak dengan manajer dibawahnya?
3. Apakah penerapan teknologi informasi memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah desentralisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh anggaran terhadap kinerja manajerial?

C. Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya ruang lingkup yang akan diteliti dan untuk lebih terarahnya penelitian ini, maka penulis membatasi masalah pada apakah penerapan teknologi informasi dan desentralisasi memperkuat atau memperlemah hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Sejauhmana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana penerapan teknologi informasi di dalam perusahaan akan memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana desentralisasi akan memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh Partisipasi dalam penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.
2. Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi di dalam Perusahaan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.
3. Pengaruh Desentralisasi Perusahaan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat digunakan:

1. Bagi penulis agar dapat memperluas dan memperdalam pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh penerapan teknologi informasi dan desentralisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Bagi akademisi sebagai bahan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai acuan dalam pengembangan kinerja dan karir di dunia kerja umumnya dan bidang akuntansi khususnya.
3. Bagi perusahaan dengan mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja, maka dapat menyediakan pemahaman dan masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan anggaran perusahaan khususnya hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi mengatakan bahwa lingkungan yang berbeda-beda juga menuntut hubungan organisasi yang pula berbeda untuk mencapai efektifitas yang optimal. Penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran telah banyak dilakukan sebelumnya (Wahyudin (2007), Indriantoro (1998), Cici (2008), Sumarno (2005) dan Supomo (1996), namun terdapat ketidaksamaan hasil atas penelitian-penelitian tersebut. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:331), banyak faktor yang mempengaruhi struktur dan proses pengendalian manajemen dan untuk menguji faktor-faktor tersebut diterapkan teori kontinjensi. Pendekatan dengan teori kontinjensi ini memungkinkan adanya variabel-variabel yang bertindak sebagai variabel *intervening* (antara) dan *moderating* (memperlemah atau memperkuat hubungan) hubungan.

Dilihat dari penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti melihat banyaknya faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Oleh sebab itu, peneliti mencoba untuk mengangkat penerapan teknologi informasi dan desentralisasi perusahaan sebagai variabel yang dianggap dapat memperkuat atau memperlemah (memoderasi) hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penyelidikan Woodward dalam Robbins (1994:198) memperlihatkan adanya hubungan antara teknologi, struktur dan keefektifan. Sistem informasi khususnya penerapan teknologi informasi secara luas oleh staf manajemen yang dapat berhubungan dengan pusat-pusat data besar yang didesentralisasi dan yang dihubungkan satu sama lain sebagai bagian dari jaringan kerja yang lebih besar akan mengubah pandangan kita tentang struktur-struktur organisasi yang ada pada suatu perusahaan.

Partisipasi anggaran merupakan alat yang digunakan dalam sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu sistem pengendalian pada organisasi bertujuan untuk pencapaian sasaran organisasi yang biasanya merupakan suatu keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktekkan desentralisasi (Antony dan Govindarajan: 2005,1).

2. Konsep Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Menurut Bastian (2001:329), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan suatu organisasi. Menurut Mahoney et al (1963) dalam Nimphar (2009) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan indikator :

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan
5. Pengawasan, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Pemilihan staff, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi, yaitu upaya untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan lain.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja atau kinerja merupakan proses di mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Stout (1993) dalam Bastian (2001:329) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Hal ini berarti bahwa kinerja dinilai berdasarkan atas apa yang telah dihasilkan dan diperbuat.

Penilaian kinerja dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non-keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran-ukuran non-keuangan tentang kepuasan konsumen dan produktivitas proses bisnis intern serta komitmen personal yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan dampak non-keuangan yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi karena peningkatan tersebut

menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar keuangan (Mowen,2006:376).

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang telah diinginkan dalam organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atas rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:353) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar memotivasi personel, penghargaan yang diberikan perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar

memotivasi personel, penghargaan yang diberikan perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

3. Mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria, seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis dimasa depan. Hasil penelitian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi personel.

Dengan pengukuran kinerja ini, manajemen memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya yang dilakukan oleh manajer bawah. Dilain pihak, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajer atas menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Distribusi penghargaan baik yang langsung tidak langsung maupun nonmoneter memerlukan data hasil penilaian kinerja personel agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel penerima penghargaan.

3. Konsep Anggaran Partisipatif

a. Pengertian Anggaran Partisipatif

Anggaran merupakan salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun oleh manajer. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya (Gunawan, 2000:1). Sementara itu menurut Nafarin (2000;9), anggaran digunakan sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan sebelumnya sehingga anggaran bisa diartikan sebagai rencana jangka pendek bagi perusahaan untuk mencapai sasaran. Rencana tersebut biasanya berhubungan dengan tujuan perusahaan agar sasaran perusahaan dapat tercapai.

Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter dimana penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Manajer puncak perlu melibatkan berbagai pihak internal organisasi dalam membuat suatu keputusan apabila dirasakan ada persepsi yang berbeda dalam menilai ketidakpastian, apalagi dalam persaingan bisnis yang semakin ketat memerlukan keputusan cepat dan akurat.

Suatu anggaran yang dinamis merupakan alat pokok dalam perencanaan dan pengendalian yang diimbangi oleh fungsi organisasi kepada manajemen, di mana kegunaannya akan lebih lengkap dengan baiknya struktur organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut.

Menurut Mulyadi (2001:523), partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer operasional dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh manajer operasional tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi manajer operasional dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:87), partisipasi penyusunan anggaran sangat menguntungkan untuk pusat pertanggung jawaban yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti karena manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggung jawaban semacam itu kemungkinan besar memiliki informasi terbaik mengenai variabel yang mempengaruhi pendapatan dan beban mereka.

Meskipun partisipasi pada umumnya baik dalam sebagian besar situasi tapi ada faktor kebudayaan, organisasi dan kepribadian yang penting yang menentukan efektifitas keseluruhan partisipasi dalam pembuatan anggaran. Menurut Welsch (2000:555) partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak ada dua cara:

1. Partisipasi dalam pembuatan anggaran merupakan suatu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajer puncak untuk mendengarkan informasi yang disimpan secara pribadi oleh para manajer yang lebih rendah.

2. Partisipasi dalam pembuatan anggaran sering menimbulkan tingkat komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah terhadap pencapaian sasaran terdapat dalam anggaran.

b. Tujuan dan Fungsi Anggaran

Tujuan umum menyusun dan menggunakan anggaran bagi perusahaan adalah sebagai alat bantu manajer untuk memberikan pedoman kerja di masa yang akan datang. Sementara itu menurut Adisaputra (2003:52) tujuan khusus anggaran adalah:

1. Mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk berfikir ke masa depan.
2. Mendorong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian karena masing-masing bagian menyadari mereka tidak dapat berdiri sendiri.
3. Mendorong adanya pelaksanaan asas partisipasi karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta dalam memikirkan rencana kerja.

Menurut Munandar (2001;10) anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
3. Sebagai alat pengawasan kerja

Sementara itu fungsi anggaran bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan hal penting yang akan dilakukan perusahaan dimasa yang akan datang.

3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasional sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajer menunjuk bidang yang kuat dan yang lemah pada perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Macam-macam Anggaran

Menurut Gunawan (2000:12) berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu:

1. Anggaran tetap

Merupakan anggaran yang disusun untuk waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan nilai, biaya, dan harga disini tidak diadakan revisi secara periodik.

2. Anggaran Kontinyu

Penyusunan anggaran dengan cara ini mempunyai karakteristik-karakteristik: (1) disusun untuk periode tertentu, (2) untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih bisa dipakai atau tidak (3) ditambahkannya anggaran untuk satu

triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.

d. Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran ada di tangan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian, tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan.

Menurut Gunawan (2000;46), karena luasnya aktivitas, sangat mustahil bila program-program kerja ini harus dipikirkan dan disusun oleh seorang petugas saja. Demikian pula karena pelaksanaannya nanti akan melibatkan seluruh bagian dengan personalia dari berbagai jenjang organisasi dan dengan berbagai keahlian yang berbeda, maka penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai personalia inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan

4. Penerapan Teknologi Informasi

a. Pengertian teknologi informasi

Manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta menerapkan proses adaptasi yang tepat. Oleh karena itu, untuk dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki

oleh manajemen dibutuhkan teknologi informasi. Teknologi informasi merupakan perpaduan dari komputer, telekomunikasi dan otomasi kantor (Mulyadi, 2001:35).

Menurut Jogiyanto (2007) teknologi dipandang sebagai alat yang digunakan oleh individu untuk menyelesaikan tugasnya. Alat yang digunakan dalam teknologi informasi mencakup perangkat keras dan perangkat lunak untuk melaksanakan suatu atau sejumlah tugas data seperti menangkap, mentransmisikan, menyimpan, mengambil, memanipulasi atau menampilkan data.

Perusahaan mempunyai peran dan tujuan teknologi informasi yang bervariasi untuk setiap jenis perusahaan. Haag, et al (2004) dalam Novalina (2007) mengemukakan setidaknya ada 6 peran dan tujuan yang penting dari teknologi informasi di perusahaan:

- 1) Meningkatkan produktivitas pekerja
- 2) Meningkatkan pembuatan keputusan
- 3) Memperbaiki kolaborasi tim
- 4) Menciptakan persekutuan dan aliansi bisnis
- 5) Memungkinkan pencapaian global
- 6) Memfasilitasi transformasi organisasi

Menurut Robbins (2008:240), penerapan teknologi secara luas dapat didampingi dengan desentralisasi hanya jika derajat formalisasi yang ada pada perusahaan itu tinggi. Sehingga dengan luasnya penerapan teknologi informasi yang ada akan membuat pimpinan/ manajer cepat mengetahui konsekuensi dari setiap keputusan

yang mereka ambil dan memungkinkan mereka untuk melakukan tindakan koreksi jika keputusan tersebut bertentangan dengan tujuan/sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Woodward dalam Robbins (1994:198), perusahaan yang beroperasi secara besar mempunyai garis wewenang yang jelas, formalisasi yang tinggi, proporsi pekerja terampil rendah yang dicapai melalui suatu pembagian kerja yang tinggi, rentang kendali yang lebar pada tingkat supervisor dan pengambilan keputusan yang didesentralisasi.

Menurut Haag (1998) dalam Arsono (2007) teknologi informasi merupakan penyajian lima kategori tugas pemrosesan informasi yang mencakup menangkap, menyampaikan, menciptakan, menyimpan, dan mengkomunikasikan. Tiap tugas pemrosesan informasi tersebut dapat digunakan secara individu atau dapat juga digabungkan untuk menciptakan suatu sistem yang menangani semua tugas. Penerapan teknologi secara luas sangat dibutuhkan pada perusahaan karena berhubungan dengan pengendalian manajemen, hal ini terlihat dari fungsi teknologi informasi tersebut yang dapat digabungkan menjadi satu sistem yang berkesinambungan antara satu dengan lainnya.

Tabel 1
Kategori Pemrosesan Informasi dan Alat TI

Tugas pemrosesan Informasi	Informasi	Keterangan Alat TI
Menangkap informasi	Memperoleh informasi pada titik asalnya	Teknologi input, misalnya: Mouse, keyboard, Bar code reader
Menyampaikan informasi	Menyajikan informasi	Teknologi output, misalnya

	dalam bentuk yang paling berguna	: <i>Screen, Printer, Speaker.</i>
Menciptakan informasi	Memproses informasi untuk mendapatkan informasi baru	Teknologi <i>Software</i> ,misalnya : <i>Word processing, Payroll, Expert system.</i>
Menyimpan informasi	Menyimpan informasi untuk penggunaan waktu yang akan datang	Teknologi penyimpanan, misalnya : <i>Hard disk, CD-rom dan tape</i>
Mengkomunikasikan informasi	Menyampaikan informasi kelokasi atau ke orang lain	Teknologi telekomunikasi, misalnya : <i>Modem atau Satelit</i>

Sumber : Mulyadi, 1997:49

b. Keunggulan dan kelemahan teknologi informasi

Menurut Mielastri (2009), ada banyak keunggulan dan kelemahan atas penerapan teknologi informasi di dalam perusahaan. Di antara keunggulan tersebut adalah :

- 1) Melalui penerapan teknologi informasi, informasi yang disajikan di perusahaan menjadi tepat waktu dan akurat.
- 2) Keakuratan informasi yang disajikan tersebut dapat memungkinkan manajemen dalam mengambil keputusan secara cepat.
- 3) Teknologi informasi dapat membantu perusahaan dalam memperoleh informasi yang kompetitif.
- 4) Teknologi informasi menyajikan informasi yang berguna dan dapat digunakan untuk mengirim informasi ke orang lain atau lokasi lain.
- 5) Teknologi informasi mengintegrasikan data dari berbagai bagian dan mempercepat penyajian data yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan keunggulan yang dimiliki teknologi informasi tersebut maka bisa disimpulkan beberapa kelemahan yang dimilikinya :

- 1) Apabila terjadi kesalahan dalam pengolahan data akan berakibat fatal bagi informasi yang disajikan.
- 2) Harus ada sistem pengamanan yang kuat untuk melindungi dokumen – dokumen penting perusahaan.
- 3) Adanya pembatasan akses terhadap suatu jaringan untuk menjaga kerahasiaan perusahaan.
- 4) Penerapan teknologi informasi dalam perusahaan membutuhkan biaya yang besar untuk pengoperasiannya.

5. Desentralisasi

a. Pengertian Desentralisasi

Menurut Mulyadi (1997;381) desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam struktur organisasi. Kelebihan sistem ini adalah sebagian keputusan dan kebijakan yang berada di level bawah dapat diputuskan sendiri tanpa adanya campur tangan oleh pusat. Namun kekurangan dari sistem desentralisasi ini adalah kepentingan yang berlebihan di mana wewenang tersebut hanya mementingkan kepentingan golongan dan kelompok serta digunakan untuk mengeruk keuntungan pribadi. Hal tersebut terjadi karena desentralisasi akan menyebabkan kurangnya kontrol dari pusat.

Menurut Stoner (1990:356), pendelegasian wewenang dari seorang manajer erat hubungannya dengan desentralisasi otoritas suatu organisasi. Pendelegasian wewenang adalah suatu proses pelimpahan otoritas dari suatu tingkatan manajer ke tingkat bawah berikutnya. Makin besar otoritas manajer tingkat bawah untuk membelanjakan sejumlah uang untuk pembelian peralatan atau mesin-mesin tanpa harus mendapat persetujuan lebih dulu dari manajer di tingkat yang lebih tinggi, menunjukkan sejauh mana organisasi itu didesentralisasi. Desentralisasi menyeluruh, tanpa koordinasi dan kepemimpinan dari puncak, jelas tidak diinginkan. Hal ini berarti dalam suatu organisasi yang terpenting yaitu pepaduan yang efisien dari unit-unit demi kebaikan semua dan hal ini tak akan tercapai tanpa adanya pengendalian yang terpusat.

Alasan perusahaan mendelegasikan wewenang adalah karena memungkinkan manajer membuat keputusan signifikan. Berdasarkan atas hak mereka membuat keputusan atas berbagai isu yang luas, manajer mengembangkan pengalaman yang memungkinkan mereka berhubungan dengan masalah manajer puncak.

Menurut Shim (2001:297) keunggulan desentralisasi adalah :

1. Pihak manajemen puncak memiliki lebih banyak waktu untuk melakukan perencanaan strategis.
2. Pengembalian keputusan dilakukan oleh para manajer yang paham betul akan kondisi setempat.

3. Masukan yang diperoleh oleh para manajer dalam proses pengambilan keputusan menjadi banyak.
4. Para manajer mempunyai kendali yang lebih besar terhadap hasil-hasil yang dicapai, sehingga mendorong mereka untuk lebih giat bekerja.

b. Faktor-faktor Desentralisasi

Menurut Stoner (1990:373), desentralisasi hanya bermanfaat bila hal itu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efisien. Dalam menentukan seberapa jauh suatu desentralisasi tepat bagi suatu organisasi, faktor-faktor berikut ini biasanya perlu dipertimbangkan:

1. Pengaruh lingkungan usaha di luar organisasi seperti ciri-ciri pasar, tekanan persaingan dan persediaan bahan baku.
2. Ukuran dan tingkat perkembangan organisasi.
3. Ciri-ciri organisasi seperti tingginya biaya suatu keputusan, preferensi manajemen puncak, budaya perusahaan dan kemampuan manajer tingkat bawah.

Otoritas pembuatan keputusan terdesentralisasi juga dipengaruhi oleh ciri-ciri intern perusahaan itu sendiri, misalnya :

- 1) Biaya yang berhubungan dengan keputusan.
- 2) Kecendrungan pribadi manajer sejauh mana ia melibatkan diri sampai pada detail permasalahan dan mempercayai bawahannya.
- 3) Budaya organisasi.
- 4) Kemampuan manajer tingkat bawah.

c. Bentuk-bentuk desentralisasi

Menurut Mulyadi (1997;382) bentuk-bentuk desentralisasi adalah :

- a) Desentralisasi berdasarkan fungsi (*functional decentralization*) adalah ketika manajer puncak mendelegasikan wewenang fungsional kepada para manajer di bawahnya.
- b) Desentralisasi berdasarkan daerah (*geographical decentralization*) adalah ketika manajer puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajer tingkat yang lebih rendah berdasarkan geografis.
- c) Desentralisasi berdasarkan laba (*profit decentralization*) adalah ketika manajer puncak mendelegasikan wewenang kepada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah berdasarkan pusat laba.

4. Kajian Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja perusahaan. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan struktur desentralisasi sebagai variabel moderating merupakan penelitian yang dilakukan oleh Cici (2008), tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan struktur desentralisasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Populasinya adalah perusahaan manufaktur skala besar di kota Padang dengan menggunakan metode *total sampling*. Hasil penelitiannya adalah nilai

Sig. 0,002 lebih kecil dari 0,05 atau merupakan signifikan positif α $0,002 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi variabel partisipasi sebesar 19,601.

Penelitian Dwi (2009) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi pada perusahaan manufaktur di kota Padang. Penelitian ini bertujuan untuk melihat (1) pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, (2) ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan 39 perusahaan manufaktur di kota Padang sebagai populasi penelitian dengan metode *total sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan α $0,009 < 0,05$ sehingga menyebabkan adanya pengaruh positif antara penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Begitupun dengan ketidakpastian lingkungan juga berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian Wahyudin (2007) menguji tentang desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial di Dinas Kesehatan Provinsi D.I Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi organisasi yang bersifat *hybrid*, yaitu organisasi yang memiliki unsur-unsur publik dan unsur-unsur privat. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya koefisien regresi positif signifikan dari hasil output regresi dapat dilihat nilai koefisien regresi sebesar 0,531 dengan tingkat signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini berarti adanya hubungan yang

ditunjukkan oleh koefisien regresi yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sementara itu kesesuaian partisipasi dengan faktor kontijensi terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.

Penelitian oleh Anton (2005) menguji pengaruh penerapan teknologi informasi, sistem manajemen mutu dan budaya organisasi terhadap kinerja manajemen akademi sekretari dan manajemen Don Bosco dengan 45 responden. Penelitian ini menemukan bahwa penerapan teknologi informasi, sistem manajemen mutu dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen.

Penelitian oleh A.A.S.Rai (2006) menguji tentang pemanfaatan teknologi informasi dan pengaruhnya pada kinerja individual pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Tabanan. Berdasarkan uji hipotesisnya diperoleh bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja individual atau manajerial. Pengaruh signifikansi tersebut didukung oleh *p.value* 0.0000 ($< 0,05$) dan *t* hitungnya 4,019 lebih besar dari *t* tabel 1,658.

Penelitian oleh Kornelius (2008) menguji tentang analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komunikasi sebagai variabel pemoderasi pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk. di Medan dengan 46 responden. Enam item untuk variabel partisipasi manajer sebagai variabel bebas, delapan untuk variabel kinerja manajerial sebagai variabel terikat dan dua belas item untuk komunikasi sebagai variabel pemoderasi. Analisis regresi moderat digunakan untuk mengetahui pengaruh moderating berdasarkan jawaban kuesioner. Penelitian ini

menemukan bahwa terdapat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manjerial.

Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Muthia (2008), yang bertujuan untuk menguji tentang pengaruh partisipasi manajer dalam penganggaran terhadap kinerja manajerial di rumah Sakit Haji Medan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan sebanyak 33 populasi yang merupakan kepala unit yang ada di rumah Sakit Haji Medan. Penelitian ini menghasilkan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan berdasarkan keikutsertaan, kerelaan dan besarnya pengaruh manajer berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan kontribusi sebesar 98,1% (berdasarkan nilai $R = 0,981$) terhadap terjadinya kinerja responden.

Sementara itu penelitian Sumarno (2005) yang bertujuan menemukan bukti empiris tentang (a) hubungan dan pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manjerial, (b) komitmen organisasi dapat menjadi moderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dan (c) gaya kepemimpinan dapat menjadi moderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden penelitian ini pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dengan 170 populasi. Pengumpulan data dengan daftar pertanyaan yang diadopsi dari peneliti terdahulu, data diolah dengan menggunakan MRA dan regresi interaksi antar variabel. Hasil penelitiannya adalah terdapat

pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Keterlibatan (partisipasi) manajer di tingkat bawah dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar dirancang secara bersama-sama akan membuat manajer menjadi lebih bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan atau standar yang ditetapkan. Manajer juga akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan karena manajer akan merasa bahwa tujuan perusahaan merupakan tujuan pribadi mereka dan hal ini bisa dilihat dari kesungguhan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu adanya permintaan pendapat dari pimpinan tentang anggaran yang akan ditetapkan/disusun kepada para manajer di level bawah serta pengaruh anggaran yang dianjurkan oleh para manajer tersebut akan memperbesar kemungkinan tercapainya anggaran yang berujung pada tercapainya tujuan perusahaan. Sementara itu, dengan tercapainya tujuan perusahaan akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Partisipasi anggaran umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasional melalui peningkatan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran (Supomo, 2001:62).

Dengan melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Cici (2008). Siegel juga menambahkan bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi yang efektif. Hal ini berdasarkan kenyataan bahwa manajer di level bawahlah yang paling mengetahui kebutuhan pusat-pusat yang dipimpinnya sehingga dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka manajer bisa menjalankan anggaran tersebut sebagaimana mestinya dan hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial di perusahaan tersebut.

Oleh karena manajer tingkat bawah ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran diharapkan anggaran yang disusun tersebut menjadi tujuan pribadi para manajer, maka manajer akan berbuat seoptimal mungkin untuk mencapai target sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran yang dirasakan oleh manajer tersebut memberikan dampak yang mengarah pada peningkatan kinerja mereka (Mowen, 2006:376). Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

2. Hubungan Penerapan Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Penerapan teknologi informasi dapat mempengaruhi kemampuan manajer untuk mengambil keputusan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial (Christiansen, 1995 dalam Suryanto, 2004). Pengaruh tersebut ada karena dengan teknologi informasi, manajer dapat berhubungan secara langsung dengan bagian-bagian data sehingga dapat menemukan data yang dibutuhkan, otoritas dalam mengakses data, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kemudahan dalam mengoperasikan sistem dan reliabilitas sistem.

Luasnya penerapan teknologi informasi dalam suatu perusahaan akan menambah pengetahuan manajer dalam proses penyusunan anggaran karena dengan penerapan teknologi informasi secara luas dan menyeluruh membuat manajer terhubung langsung dengan pusat-pusat data yang dibutuhkannya. Hal ini tentunya akan menjadikan pimpinan/manajer lebih cepat dan tepat dalam menanggapi kelebihan dan kekurangan yang ada dalam pelaksanaan aktivitas operasional di dalam perusahaan.

Oleh karena itu semakin luas penerapan teknologi informasi dalam suatu perusahaan, maka akan semakin memudahkan di dalam proses partisipasi anggaran karena informasi yang disampaikan atau anggaran yang diajukan kepada pimpinan tidak hanya dipahami oleh manajer di level bawah saja tetapi juga dipahami oleh pimpinan. Hal ini menjelaskan bahwa penerapan teknologi yang luas sangat dibutuhkan pada perusahaan yang mempunyai garis wewenang yang jelas karena walaupun pimpinan mendelegasikan wewenang mereka pada manajer di level bawah

setidaknya mereka bisa tetap memantau secara langsung karena teknologi informasi menyebabkan adanya informasi yang terhubung antara satu dengan lainnya hal ini berhubungan dengan pengendalian manajemen.

Penyelidikan Woodward dalam Robbins (1994:198) memperlihatkan adanya hubungan antara teknologi, struktur dan keefektifan. Penerapan teknologi informasi secara luas oleh staf manajemen yang dapat berhubungan dengan pusat-pusat data besar dan yang terhubung antara satu sama lain sebagai bagian dari jaringan kerja komputer yang lebih besar akan mengubah struktur-struktur yang diterapkan di suatu perusahaan.

Penerapan teknologi informasi secara luas di perusahaan dapat menyebabkan seorang manajer cepat tanggap atas kejadian yang terjadi di perusahaan sehingga jika para manajer tersebut berpartisipasi di dalam proses penyusunan anggaran yang merupakan alat perencanaan sekaligus sebagai pengendali tentunya juga akan berdampak baik. Hal ini membuat manajer lebih mengerti dan memahami kondisi perusahaannya sehingga anggaran yang ditetapkan pun sesuai dengan target yang telah ditetapkan secara bersama-sama. Melalui semua kemudahan yang dirasakan oleh manajer yang disebabkan oleh penerapan teknologi informasi tersebut tentunya akan berdampak pada kinerja manajerial perusahaan. Oleh karena itu, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial akan semakin kuat ketika hubungan tersebut dimoderasi oleh penerapan teknologi informasi.

H2: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika teknologi informasi diterapkan secara luas di perusahaan.

3. Hubungan Desentralisasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai proses di mana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005). Sementara itu, desentralisasi merupakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer untuk mengambil suatu keputusan (Mulyadi, 2001:381). Hubungan antara partisipasi anggaran dan desentralisasi sangat terlihat jelas karena keduanya sama-sama memperlihatkan keterlibatan atau kontribusi manajer di dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan melalui keputusan yang mereka tetapkan.

Perusahaan atau organisasi memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat mempengaruhi serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi. A.N.B Dwiandra (2007) mengatakan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian yang terjadi di organisasi sehingga diharapkan dapat menunjang pencapaian kinerja manajerial ke arah yang lebih baik. Sementara itu desentralisasi juga akan menyebabkan partisipasi anggaran dapat terlaksana secara optimal karena berdasarkan atas wewenang yang dimiliki oleh manajer di level bawah atas pusat

tanggung jawab yang mereka pimpin sehingga mereka menjadi lebih bersungguh-sungguh di dalam berpartisipasi.

Desentralisasi juga akan menjadikan para manajer menjadi bertanggung jawab pada tugas-tugas yang diembannya sehingga mereka akan melakukan pekerjaan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan. Adanya semangat dan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target perusahaan inilah nantinya yang akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

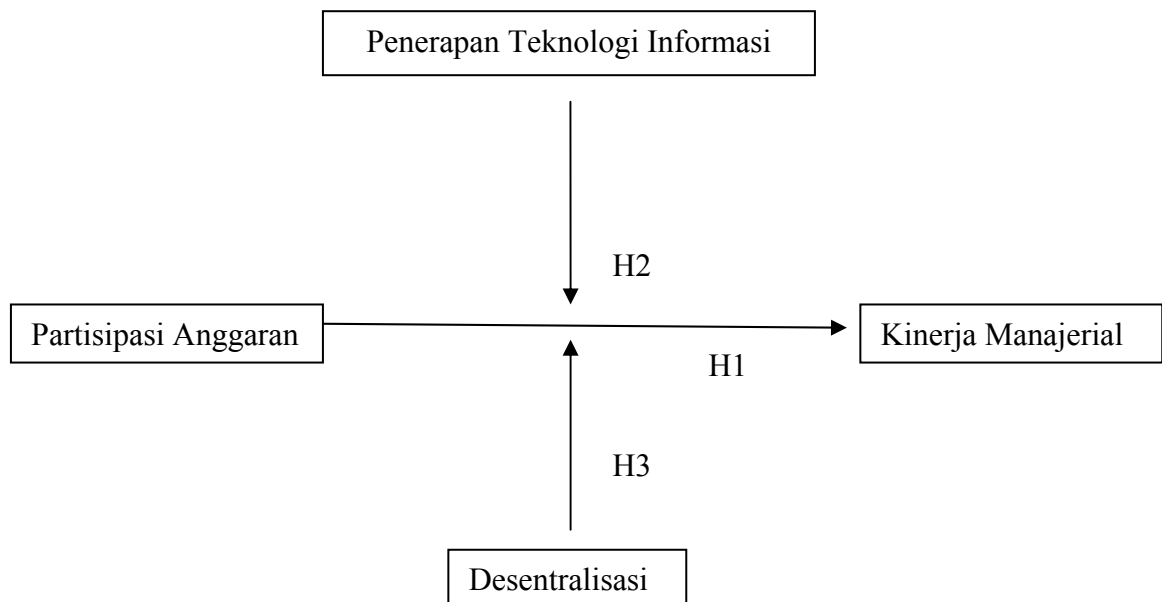
Kinerja para manajer tersebut akan meningkat seiring dengan komitmen yang mereka berikan sewaktu berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena partisipasi anggaran menjadikan mereka lebih bertanggungjawab, menyatu dengan tujuan perusahaan dan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan (Bruns, 1975 dalam Eti, 2004). Desentralisasi dapat membantu tercapainya target anggaran perusahaan, karena dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer di tingkat bawah mereka akan lebih mengetahui apa yang menjadi kebutuhannya sehingga membantu manajer di tingkat atas untuk mengetahui berapa anggaran yang dibutuhkan sebenarnya oleh perusahaan.

Hal ini berarti jika desentralisasi yang diterapkan pada suatu perusahaan tinggi maka proses partisipasi dalam penyusunan anggaran akan tinggi pula dan akan berdampak positif terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu semakin tinggi tingkat desentralisasi pada suatu perusahaan maka akan memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

H3 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika desentralisasi yang diterapkan di perusahaan tinggi.

C. Kerangka Konseptual

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan dengan penerapan teknologi informasi dan desentralisasi sebagai variabel pemoderasinya. Kerangka konseptualnya penelitian ini dirumuskan seperti Gambar 1 di bawah ini :



Gambar 1

Kerangka konseptual

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan penerapan teknologi informasi dan desentralisasi sebagai variabel pemoderasi adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Penerapan teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

B. Keterbatasan dan Saran

1. Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut:

- a. Objek penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang mempunyai banyak aturan formal dan mengikat, kemungkinan instrument yang digunakan tidak dapat di aplikasikan secara nyata pada saat penelitian.
- b. Pengukuran variabel kinerja hanya berdasarkan pada penilaian diri sendiri (*self-rating scale*) sehingga memungkinkan para responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari seharusnya untuk itu data bias dapat saja dimungkinkan terjadi.

- c. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey, tanpa melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktivitas perusahaan sehingga simpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui instrument secara tertulis.

2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan adalah :

- a. Pada penelitian selanjutnya lebih baik memilih sampel yang berbeda agar penelitian lebih lancar dan data penelitian bisa terkumpul dengan maksimal.
- b. Variabel yang diteliti selanjutnya diharapkan lebih bervariasi lagi sehingga penelitian bisa menjadi optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A.N.B Dwiandra. 2007. *Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi dan Luas Lingkup Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. Buletin Studi Ekonomi vol 12. No. 2: Denpasar.
- A.A.S Ray. 2006. *Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengaruhnya pada Kinerja Individual pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Tabanan*. Skripsi Udayana.
- Anton Hariyanto. 2005. *Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Sistem Manajemen Mutu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajemen Akademi Sekretariat*. Skripsi Universitas Gunadarma.
- Arsono Laksana. 2007. *Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Akuntansi Keuangan*. Vol 4. No 2.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Cici, Kemala sari. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Struktur Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi FE UNP. Padang.
- Dwiranda. 2002. *Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, dan Aggregation Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi SI Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Dwi Kartika Ningrum. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Pemoderasi*. Skripsi FE UNP. Padang.
- Garrison, Norren dan Brewer. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1997. *Organisasi, Prilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.