

**PENGARUH PARTISIPASI, MOTIVASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG  
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**SAHABUDIN<sup>1</sup> ASRIN<sup>2</sup> M AMIN<sup>3</sup>**

Universitas Qomarul Huda Badarudin<sup>1</sup> Universitas Gunung Rinjani<sup>2</sup>  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri<sup>3</sup>

email:aminlombok77@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan Menganalisis pengaruh partisipasi, motivasi dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. sampel dalam penelitian ini 51 top manajemen yang berada pada Kantor pusat dan kantor cabang. Top Manajemen yang dimaksud dalam hal ini adalah Direksi/Pimpinan BPR yang ada di Pulau Lombok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran yang melibatkan manajemen level bawah memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. motivasi para direktur dalam penyusunan anggaran tidak begitu tinggi sehingga tidak berdampak terhadap kinerja manajerial. Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran kepada manajemen pada level menengah maupun bawah akan memeberikan dampak pada kinerja manajemen

Keyword: Partisipasi, Motivasi, Pelimpahan Wewenang, Kinerja Manajerial

**PENGANTAR**

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan para karyawan. Disamping itu juga perusahaan merupakan suatu lembaga yang diorganisir dan dijalankan untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan motif keuntungan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan prestasi manajemen. Salah satu fungsi manajer adalah mengendalikan organisasi dengan membuat perencanaan (*planning*) yang matang dan cermat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kompleksitas bidang usaha modern saat ini telah memperluas tanggung jawab pimpinan atau manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen pada dasarnya merupakan proses pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen (*managerial fungsional*), yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Nilasari dan Wilujeng, 2006). Manejer perusahaan harus dapat melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dengan baik sehingga sasaran dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat disimpulkan manajemen berarti keterampilan atau seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Informasi yang berupa laporan kegiatan operasional yang sesungguhnya sangat diperlukan untuk dijadikan alat evaluasi atas hasil kegiatannya, baik untuk tiap-tiap unit maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan. Informasi akuntansi manajemen sangat diperlukan oleh manajer untuk menilai kinerja bawahannya. Dalam penilaian kinerja, manajemen puncak memerlukan suatu alat yang disebut Sistem Evaluasi Kinerja Manajemen (*Managerial Performance Evaluation System*). Sistem penilaian kinerja manajer yang tepat, tergantung kepada tujuan penilaian itu sendiri (Sondang dan Siagian, 2005; 28-31).

Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa yang bergerak dibidang perbankan terutama PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang ada di Pulau Lombok. Ada beberapa jenis Bank Perkreditan Rakyat (BPR) ditinjau dari segi kepemilikannya dan sistem operasionalnya adalah sebagai berikut: pertama

PT Bank Perkreditan Rakyat ditinjau dari latar belakang kepemilikannya adalah PD BPR LKP yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah dan PT Bank Perkreditan Rakyat yang saham dan kepemilikannya oleh pihak swasta. Kedua ditinjau dari sistem operasionalnya menggunakan sistem konvensional (sistem bunga) sebagai pendapatan operasionalnya serta sistem Syariah (sistem bagi hasil) sebagai pendapatan operasionalnya.

Pemimpin sebuah organisasi berfungsi menggerakkan menggerakkan dan mengatur bawahannya serta sumber-sumber kearah pencapaian tujuan, pemimpin harus mampu memainkan peranan yang sangat penting serta menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan pada umumnya tergantung pada faktor-faktor kepemimpinan.

Banyak perubahan terjadi dalam lingkungan bisnis seperti perubahan teknologi produksi, teknologi informasi, dan struktur organisasi. Dari sisi perusahaan sendiri, dengan adanya tuntutan tersebut mengharuskan perusahaan untuk berorientasi pada fungsi pelayanan yang semakin efektif, efisien, representatif dan responsif. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu menetapkan berbagai langkah strategis dan kebijakan dengan lebih seksama agar setiap target yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, pengukuran kinerja beserta evaluasinya menjadi sangat penting. Kinerja perusahaan diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan dengan baik atau tidak. Selain itu pengukuran kinerja juga memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap perusahaan serta menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer (Sondang dan Siagian, 2005; 28-31).

Selama ini banyak perusahaan melaksanakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional yang memandang dan menilai kinerja dari sudut pandang keuangan (*financial aspect*) saja sebagai alat ukur kinerja. Tetapi kenyataan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini juga menuntut suatu pengukuran kinerja perusahaan dari aspek non keuangan (*non-financial aspect*). Kinerja manajerial dikatakan efektif apabila pihak-pihak bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Ketika suatu anggaran dirancang secara partisipatif maka bawahan akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapai standar yang ditetapkan perusahaan, karena ikut serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja. Ada beberapa pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan, (2005) 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 (pendekatan partisipatif). Inti dari partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan dalam organisasi.

Penyediaan anggaran bagi manajer berarti mereka harus bekerja untuk mencapai sasaran anggarannya, karena disinilah kinerja diuji. Seorang manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk mencapai sasaran anggaran sehingga kinerjanya akan lebih baik bila dibandingkan dengan manajer yang tidak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, begitu juga sebaliknya motivasi dapat memupuk rasa memiliki, loyalitas, dan partisipasi karyawan atau pegawai. Motivasi merupakan derajat sampai sejauh mana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, 2003).

Beragam masalah perusahaan menyebabkan banyaknya kegiatan yang harus dilakukan dengan proses perencanaan dan pengendalian yang cermat. Hansen dan Mowen (2005), mengemukakan anggaran adalah salah satu komponen penting yang merupakan

instrumen untuk menerjemahkan keseluruhan strategi perusahaan kedalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, serta menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan. Masalah ini sangat terkait dengan perencanaan anggaran perusahaan, karena dari anggaran inilah dapat dilihat apa yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Dengan tersedianya anggaran bagi seorang manajer, berarti manajer siap bekerja untuk mencapai sasaran anggaran. Manajer bekerja dengan cara mengefektifkan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Mulyadi (2002), dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha, pimpinan perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan pada kemampuan diri sendiri namun memerlukan partisipasi para manajer untuk menyusun rencana dan mengawasi kegiatan secara formal .

Mardiasmo, (2005) menyatakan bahwa: tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan manajerial *plan of action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan Bastian (2010), menyatakan bahwa anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Umumnya perusahaan baik bersekala besar maupun kecil selalu yang namanya anggaran digunakan sebagai salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnis. Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Hansen dan Mowen, 2005).

Jika suatu perusahaan menetapkan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, meningkatkan laba, dan memperbaiki citra perusahaan diantara pelanggan, maka anggaran perusahaan tersebut seharusnya membuat komitmen atas sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Perusahaan yang memiliki banyak pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan, yaitu keputusan tersentralisasi (*centralized decision making*) atau keputusan terdesentralisasi (*decentralized decision making*). Kebanyakan perusahaan berada ditengah diantara dua ujung rentang tersebut, dengan mayoritas cenderung kearah desentralisasi. Definisi yang paling populer dari desentralisasi adalah: suatu organisasi administratif tersentralisasi sejauh keputusan dibuat pada tingkatan yang relatif tinggi dalam organisasi tersebut; terdesentralisasi sejauh keputusan itu didelegasikan oleh manajemen puncak kepada tingkat wewenang eksekutif yang lebih rendah, ( Ikhsan dan Ishak,2005).

Dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi para manajer diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan dalam struktur organisasi. Desentralisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi lingkungan yang semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastian. Tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi dapat diantisipasi selain dengan sistem anggaran yang fleksibel, juga dengan pembagian kekuasaan dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, interaksi antara kinerja manajer dalam partisipasi penyusunan anggaran diperlukan pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi (Riyadi, 2000). Marani dan Supomo (2003) mengemukakan desentralisasi tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Tanggung jawab dalam pendelegasian dari top manajemen ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekwensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap pelaksanaan keputusan yang dibuat.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yang digunakan peneliti untuk mengkonstruksikan hubungan antara situasi sosial atau domain satu dengan lainnya. Sugiyono, (2012) merumuskan masalah asosiatif dibagi menjadi tiga

yaitu hubungan simetris, hubungan kausal dan intraktif (*reciprocal*). Hubungan simetris adalah hubungan suatu gejala yang munculnya bersamaan sehingga bukan merupakan hubungan sebab akibat atau interaktif. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat, sedangkan reciprocal adalah hubungan yang saling mempengaruhi (Sugiyono, 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah top manajemen yang ada di kantor pusat dan kantor cabang pada PT. BPR se Pulau Lombok, dengan demikian jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 51 top manajemen PT. BPR se Pulau Lombok. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiono, 2012: 85). Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini 51 top manajemen yang berada pada Kantor pusat dan kantor cabang. Top Manajemen yang dimaksud dalam hal ini adalah Direksi/Pimpinan BPR yang ada di Pulau Lombok.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi berapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresinya adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Y = kinerja manajerial

$\beta_0$  = intersep

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = partisipasi dalam penyusunan anggaran

X<sub>2</sub> = motivasi dalam penyusunan anggaran

X<sub>3</sub> = pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran

e = error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 51 orang, peneliti mengantarkan langsung kuisisioner ke responden dan diberikan kesempatan kepada responden untuk menjawab selama satu minggu. Setelah satu minggu peneliti menunggu dikembalikannya kuisisioner ke peneliti.

Analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk menguji sejauh mana arah dan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>), Motivasi dalam penyusunan anggaran (X<sub>2</sub>) dan Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran (X<sub>3</sub>), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Manajemen. Berdasarkan hasil komputasi data dengan SPSS, diperoleh hasil untuk analisis regresi. Tabel Hasil Regresi atas Partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>), Motivasi dalam penyusunan anggaran (X<sub>2</sub>) dan Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran (X<sub>3</sub>), terhadap Kinerja manajemen (Y).

**Tabel 4. 12 Hasil Analisis Regresi Berganda**

Keterangan	Hasil pengujian		
	B	T	Sig
(Constant)	7,547	1,586	0,123
Partisipasi	0,397	2,226	0,033
Motivasi	0,098	1,565	0,127
Pelimpahan Wewenang	0,175	3,205	0,003
R		0,752	
Adjusted R Square		0,566	

Sumber: Data Primer Diolah

Penelitian ini memiliki persamaan regresi yaitu pengaruh antara Partisipasi dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ), Motivasi dalam penyusunan anggaran ( $X_2$ ) dan Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Manajemen ( $Y$ ). Adapun persamaan regresi berganda yang dihasilkan sebagai berikut :

$$Y = 7,547 + 0,397 X_1 + 0,098 X_2 + 0,175 X_3$$

Persamaan regresi berganda di atas mengandung makna sebagai berikut:

Koefisien konstanta (a) sebesar 7,547 bermakna apabila Partisipasi dalam penyusunan anggaran, Motivasi dalam penyusunan anggaran dan Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran bernilai nol, maka nilai dari kinerja manajemen sebesar 7,547.

Koefisien partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 0,397 bermakna apabila variabel yang lain bernilai nol maka setiap terjadi kenaikan nilai partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar satu satuan akan menaikkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,397.

Koefisien motivasi dalam penyusunan anggaran sebesar 0,098 bermakna apabila variabel yang lain bernilai nol maka setiap terjadi kenaikan nilai motivasi dalam penyusunan anggaran sebesar satu satuan akan menaikkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,098.

Koefisien pelimpahan Wewenang dalam penyusunan anggaran sebesar 0,175 bermakna apabila variabel yang lain bernilai nol maka setiap terjadi kenaikan nilai pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran sebesar satu satuan akan menaikkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,175.

Nilai signifikan F  $0,000 < 0,05$ , maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan Jika F hitung  $> F$  Tabel ( $n-k-1$ ), dalam hal ini  $13,916 > 2,84$  maka  $H_a$  diterima. Artinya Partisipasi dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ), Motivasi dalam penyusunan anggaran ( $X_2$ ) dan Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Manajemen ( $Y$ ). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hafsari (2010); Sutrisno (2010); serta Ika Dan Kawan-kawan (2011); Winarni (2013). Hasil penelitian yang diperoleh menyimpulkan bahwa partisipasi, motivasi, pelimpahan wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dalam sebuah organisasi dalam hal ini di BPR melibatkan kayawannya. Pelimpahan wewenang dalam pelaksanaan program-program kerja organisasi ini akan mendorong karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Nilai probabilitas untuk koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0.397 dan tingkat signifikansi  $0,033 < 0,05$ , oleh karena itu  $H_0$  dalam penelitian ini ditolak atau  $H_1$  didukung. Dengan melihat nilai t Tabel yang berada pada 2,036 dibandingkan dengan t hitung 2.226 ini juga menunjukkan bahwa t hitung  $> t$  Tabel dengan demikian  $H_1$  didukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2010) dengan obyek penelitiannya pada PT Adhi Karya (persero) Tbk, hasil penelitiannya adalah bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sutrisno (2010) melakukan penelitian dengan pendekatan studi empiris pada dinas Daerah dan Lembaga Tehnis Daerah di Kabupaten Rembang. Dari penelitian tersebut diperoleh kesimpulan partisipasi anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ika dan kawan-kawan (2011), studi kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi dalam menyusun anggaran akan mendorong karyawan untuk mewujudkan program yang terbaik dan sesuai dengan kemampuannya, karena karyawan pada posisi bawah yang lebih tahu tentang kondisi perusahaan. Para karyawan pada level bawah yang dilibatkan dalam menyusun anggaran akan merasa memiliki dan bertanggungjawab atas anggaran yang dibuat. Dengan demikian karyawan akan memiliki tanggung jawab yang tinggi atas tercapainya anggaran yang telah ditetapkan.

Nilai probabilitas untuk koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0.098 dengan tingkat signifikansinya  $0.127 > 0,05$ , oleh karena itu,  $H_0$  dalam penelitian ini didukung sebaliknya  $H_a$  tidak didukung. Dengan melihat nilai  $t$  Tabel yang berada pada 1.684 dibandingkan dengan  $t$  hitung 0,060 ini juga menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $< t$  Tabel dengan demikian  $H_2$  tidak didukung. Sutrisno (2010) dengan obyek penelitiannya di Pemerintah Kabupaten Rembang tentang partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan sutrisno (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini menunjukkan bahwa motivasi para Direktur dalam penyusunan anggaran tidak begitu tinggi sehingga tidak berdampak terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini, dikarenakan posisi jabatan Direktur merupakan posisi puncak karir di BPR dan para Direktur yang menjadi sampel penelitian ini adalah telah menjabat lebih dari lima tahun yaitu Sembilan belas orang sedangkan tujuh belas orang dibawah lima tahun. Disamping itu kondisi kerja di dalam perusahaan tidak mendukung yang diakibatkan oleh ketidak jelasan jaminan sosial, tunjangan hari tua, juga faktor kesenjangan yang terjadi antara atasan dengan bawahan.

Nilai probabilitas untuk koefisien regresi  $X_3$  sebesar 0.175 dengan tingkat signifikansinya  $0.003 < 0,05$ , oleh karena itu,  $H_0$  dalam penelitian ini tidak didukung sebaliknya  $H_a$  didukung. Dengan melihat nilai  $t$  Tabel yang berada pada 1.684 dibandingkan dengan  $t$  hitung 3.205 ini juga menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $> t$  Tabel dengan demikian  $H_3$  didukung. Winarni (2013) melakukan penelitian pada Dinas dilingkungan Kabupaten Muaro Jambi dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh pelimpahan wewenang, motivasi, budaya organisasi dan partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Marthin dan kawan-kawan (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel partisipasi dan pelimpahan wewenang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dalam penyusunan anggaran perusahaan melibatkan bawahan akan menyebabkan semua potensi yang dimiliki oleh bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut akan menjadi sangat baik. Pelimpahan wewenang oleh manajemen tingkat atas tentu saja akan memberikan kesempatan untuk melaksanakan anggaran dengan sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin. Para Direktur BPR bila ingin meningkatkan kinerja dengan baik maka perlu melimpahkan sebagian dari tugas dan tanggung jawabnya untuk dilimpahkan kepada bawahannya. Pada dasarnya yang mengetahui kondisi pekerjaan pada levelnya adalah manejer yang berada pada level tersebut.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan hasil analisis untuk Partisipasi dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ), Motivasi dalam penyusunan anggaran ( $X_2$ ) dan Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Manajerial ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

Nilai probabilitas untuk koefisien regresi Partisipasi dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ) sebesar 0.397 dan tingkat signifikansi  $0.033 < 0,05$ , oleh karena itu  $H_0$  dalam penelitian ini ditolak atau  $H_1$  didukung. Dengan melihat nilai  $t$  tabel yang berada pada 2,036 dibandingkan dengan  $t$  hitung 2.226 ini juga menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $> t$  tabel dengan demikian  $H_1$  didukung. Maka hasil penelitian ini menemukan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran yang melibatkan manajemen level bawah memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai probabilitas untuk koefisien regresi Motivasi dalam penyusunan anggaran ( $X_2$ ) sebesar 0.098 dengan tingkat signifikansinya  $0.127 > 0,05$ , oleh karena itu,  $H_0$  dalam penelitian ini didukung sebaliknya  $H_a$  tidak didukung. Dengan melihat nilai  $t$  tabel yang berada pada 1.684 dibandingkan dengan  $t$  hitung 1.565 ini juga menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $< t$  tabel dengan demikian  $H_2$  tidak didukung. Ini menunjukkan bahwa motivasi para direktur dalam penyusunan anggaran tidak begitu tinggi sehingga tidak berdampak terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini, dikarenakan posisi jabatan direktur merupakan posisi puncak karir di BPR dan para direktur yang menjadi sampel penelitian ini adalah telah menjabat lebih dari lima tahun yaitu Sembilan belas (19) orang sedangkan tujuh belas (17) orang dibawah lima tahun. Disamping itu kondisi kerja di dalam perusahaan tidak mendukung yang diakibatkan oleh ketidak jelasan jaminan sosial, tunjangan hari tua, juga faktor jenuh diakibatkan terlalu lama dalam satu posisi jabatan.

Nilai probabilitas untuk koefisien regresi Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran ( $X_3$ ) sebesar 0.175 dengan tingkat signifikansinya  $0.003 < 0,05$ , oleh karena itu,  $H_0$  dalam penelitian ini tidak didukung sebaliknya  $H_a$  didukung. Dengan melihat nilai  $t$  tabel yang berada pada 1.565 dibandingkan dengan  $t$  hitung 3.205 ini juga menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $> t$  tabel dengan demikian  $H_3$  didukung. Maka Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran kepada manajemen pada level menengah maupun bawah akan memberikan dampak pada kinerja manajemen, ini dimungkinkan karena para manajer tersebut menyusun anggaran sesuai dengan apa yang dia ketahui dan mampu dikerjakan.

## **REFRENSI**

- Aryani dan Rahmawati, (2010). The Effects of Participation in the Development of Performanca Measures on Managerial Performance whit Fairness Perception as a Mediating Variable. *Jurnal of Business and Policy Research* Vol 5. Number 2. December 2010 Pp. 197-216.
- Arikonto, Suharsini, (2002). *Prosedur Penelitian: Sebuah Pendekatan Praktis*, Penerbit: Rineka Cipta. Jakarta
- Anthony, R., Vijay Govindarajan, (2005). *Management Control System*, Jilid I dan II Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Anwar Prabu, Mangkunegara. (2000). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Bastian, Indra (2010). *Pengantar Akuntansi Sektor Publik Edisi Ketiga*. Penerbit Erlangga Jakarta.
- Dharma, (2005). *Manajemen Kinerja; Falsafah Teori dan Penerapanny*. Cetakan I, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Desi Winarni, (2013). *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Motivasi, Pelimpahan Wewenang, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Dinas di Lingkungan Kabupaten Muaro Jambi)*.
- Garrison Noorren, diterjemahkan oleh Totok Budi Santoso, (2000). *Akuntansi Manajerial*. ; Salemba empat ; Jakarta.
- Ghozali, I., (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hansen, Mowen, (2005). *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Jakarta : Erlangga.

- Hafsari, (2010). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variable Moderating. Skripsi Undip (dipublikasikan) Semarang.
- Horngren, et al, diterjemahkan oleh Adhariani (2005). Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial.
- Ika S. dan kawan-kawan, (2011). Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan. Fakultas Ekonomi UNIMUS; Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Ketidak Pastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, dan Pelimpahan Wewenang. (Studi kasus pada Politehnik Ilmu Pelayaran Semarang).
- .Ikhsan, A., Muhammad Ishak. (2005). Akuntansi Keperilakuan, Penerbit Salemba Empat; Jakarta.
- Merry dan kawan-kawan, (2001). Jurnal Riset Akuntansi Going Concern FEB UNSRAT; Pengaruh Informasi Akuntansi Manajemen, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kinerja Manajerial ( Studi kasus semua hotel berbintang tiga dan lima yang ada di Manado).
- Mulyadi, (2002). Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa. Edisi 3. Salemba Empat Jakarta
- Munandar, M., (1986). Budgeting (Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja), BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin, M., (2000). "Pengggaran Perusahaan", Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nilasari dan Wilujeng, (2006). Pengantar Bisnia. Edisi Pertama; Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Riyadi, Selamat, (2000). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol. 3 No. 2.
- Robbins., S.P,( 2003). Perilaku Organisasi. Edisi 9, Penerbit Indeks, Jakarta.
- Ryninta, Morinda Goestin dan Zulfikar, (2005). Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap hubunga antara Kinerja Manajerial dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.4 No.2.
- Sondang P, Siagian, (2005). Sistem Informasi Manajemen. Ed. 2, Cet.5; Bumi Aksara- Jakarta
- Sugiono, (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Supomo.B,(1998). Pengaruh Struktur dan Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Tesis S2 Magister Sains Akuntansi ( tidak dipublikasikan).
- Supriyono, RA. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial. Seminar Nasional Akuntansi VII.

Soetrisno, (2010). Pengaruh Partisipasi, Motivasi, dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Tesis Universitas Diponegoro (dipublikasikan). Semarang.

Sutrisna, (2011). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Kota Yogyakarta dengan Pendekatan Kontigensi. ASSETS Volume 1 Nomor 2 Tahun 2011.

Titien Martin, David Paul Elia Saerang, Sifrid S. Pangemanan, (2013). Jurnal Rised Akuntansi Going Concern. FEB UNSRAT.