

Analisis Anggaran Parsitipatif dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja

3

Oleh : SUGENG WAHYUDI

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran sebagai variabel perilaku secara parsial terbukti mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kinerja manajer. Namun demikian secara parsial variabel ini ternyata mempunyai kemampuan menje-laskan rendah terhadap kinerja manajer.

Pengembangan alternatif dengan cara memasukkan variabel perilaku yang lain yaitu pendidikan ternyata memberikan gambaran yang lebih baik pada model dalam arti kemampuan menjelaskan 2 variabel ini lebih meningkat, sehingga dapat dinyatakan "Partisipasi yang disertai dengan ilmu akan menjadi lebih bermakna". Pengembangan alternatif lain dengan cara membagi sampel menjadi 2 kelompok yaitu cabang kelas I dan cabang kelas II memberikan makna tambahan pada model. Hasilnya bahwa partisipasi lebih bermakna pada cabang kelas I, yang relatif kondisi keuangannya lebih baik dari cabang kelas II.

Pengembangan alternatif dengan

membagi Kinerja manajer menjadi

3 kelompok manajer sesuai bidangnya ternyata tidak menjadikan model ini lebih baik. Hal ini dapat dinyatakan bahwa partisipasi mempunyai dampak Synergi terhadap Kinerja manajer secara utuh.

Pengembangan alternatif dengan memasukkan variabel pengalaman mendampingi variabel partisipasi dan pendidikan ternyata variabel pengalaman tidak signifikan terhadap Kinerja manajer.

Pengembangan alternatif Partisipasi diperinci menurut unsur-unsur partisipasi secara parsial ternyata memberikan gambaran yang tidak lebih baik pada model.

Unsur-unsur partisipasi yang diklasifikasikan menjadi 6 unsur merupakan unsur-unsur yang terintegrasi. Penggabungan 6 unsur tersebut menciptakan synergi sehingga analisis integratif dari 6 unsur tersebut memberikan gambaran yang lebih baik dibanding dengan analisis parsial masing-masing unsur tersebut.

I. Latar Belakang

DALAM upaya peningkatan kinerja, Bank BPD Jawa Tengah telah berbenah diri dalam manajemen baik pada fungsi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan. Salah satu perwujudannya yaitu telah disusunnya anggaran perusahaan. Anggaran (budget) merupakan suatu alat yang efektif dalam pelaksanaan tugas perencanaan, koordinasi dan pengawasan. (Mulyadi, 1993).

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan berbagai metode yang dapat dikategorikan dalam anggaran partisipatif dan non partisipatif. Penyusunan anggaran secara partisipatif dalam arti melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi akan menciptakan motivasi dalam berperan pada proses pencapaian tujuan.

Peningkatan partisipasi dapat meningkatkan moral dan lebih lanjut meningkatkan produktivitas (Hopwood, 1976).

Bank BPD Jateng telah menyusun anggaran dengan pendekatan partisipatif, namun demikian dari sejumlah 32 cabang yang tersebar di Jawa Tengah menunjukkan keadaan tidak semua

cabang dapat merealisasikan anggarannya secara favourable.

II. Perumusan masalah

BERDASARKAN latar belakang tersebut diatas, maka permasalahan pada penelitian ini dapat diidentifikasi kasikan sebagai berikut :

H. SUGENG WAHYUDI

Lulus sarjana Ekonomi Perusahaan FE UNDIP 1980. Lulus Magister Management UNDIP 1996. Finance Officer LPIU SUDRADB UNDIP

1. Bagaimana hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajer yang diukur dengan selisih anggaran.
2. Bagaimana pengaruh faktor perilaku selain anggaran partisipatif terhadap kinerja manajer.
3. Unsur-unsur partisipasi apakah dalam proses penyusunan anggaran yang berpengaruh pada kinerja manajer.

III. Hypotesis penelitian

1. Anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer (selisih anggaran).
2. Pendidikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer.

3. *Pengalaman mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer.*

IV. Tujuan Penelitian

BERTOLAK dari permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini meliputi :

1. *Menjelaskan seberapa besar pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajer.*
2. *Mengetahui unsur-unsur partisipasi yang dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajer.*
3. *Menilai pengaruh dari variabel perilaku selain partisipasi terhadap kinerja manajer.*

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak Bank dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi penyusunan anggaran maupun penilaian kinerja para manajernya.

V. Metodologi

PENELITIAN ini menggunakan data primer yaitu perilaku manajer dalam penyusunan anggaran. Sebagai populasi adalah 96 manajer yang terdiri dari 32 pemimpin cabang, 32 kepala seksi kredit dan 32 kepala seksi dana. Data ini didapatkan melalui interview dengan kuesener terhadap 53 manajer dari 96 manajer yang tersebar di Dati II Jawa Tengah.

Populasi tersebut adalah manajer dengan pengalaman minimal 1 tahun pada jabatannya. Data indikator keuangan Bank diperlukan sebagai pendukung untuk melihat keterkaitan anggaran partisipatif, kinerja manajer dan kinerja perusahaan. Data ini diperoleh dari Bank BPD maupun Bank Indonesia Jateng.

Analisis hubungan diantara variabel menggunakan analisis regresi dengan program SPSS (Statistical Package for the Social Science).

VI. Kerangka Pemikiran teoritis

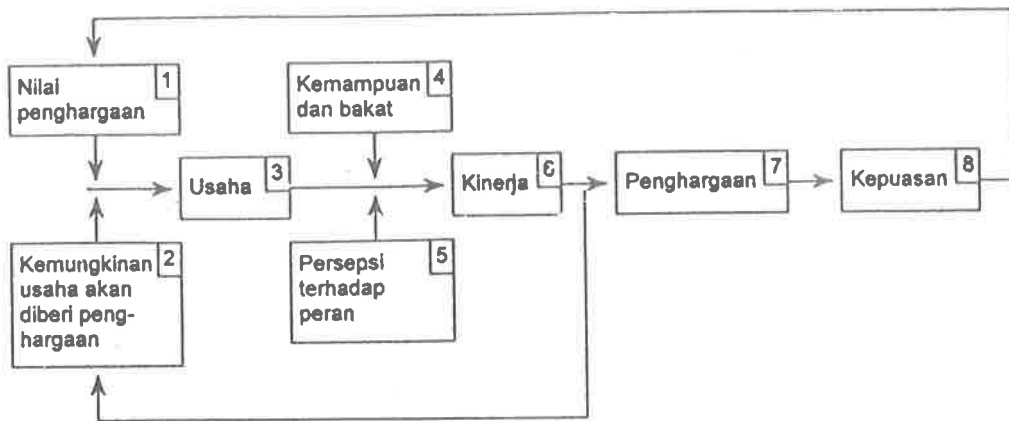
SUATU model yang mengilhami pemikiran teoritis hubungan antara anggaran dengan Kinerja yaitu : *The Porter Lawler Model*.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (role setting) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan (Mulyadi, 1993, hal. 171).

Dengan demikian kotak yang berisi "Persepsi terhadap peran" dapat diidentikkan dengan "Anggaran partisipatif".

Dalam dunia perbankan jenis anggaran yang dominan terhadap perusahaan adalah anggaran seksi pengerahan dana dan seksi kredit. Jenis anggaran ini mempunyai hubungan yang erat yaitu bahwa anggaran kredit yang disalurkan dipengaruhi oleh anggaran dana simpanan.

Model Perilaku Individu dan Kinerja



Sedangkan kotak kinerja terdiri dari unsur kinerja perusahaan dan kinerja manajer. Perusahaan dijalankan oleh manusia sehingga penilaian organisasi juga melihat peran manajernya.

Pengembangan bagian dari model tersebut dapat diilustrasikan gamabar 2.

VII. Hasil Penelitian

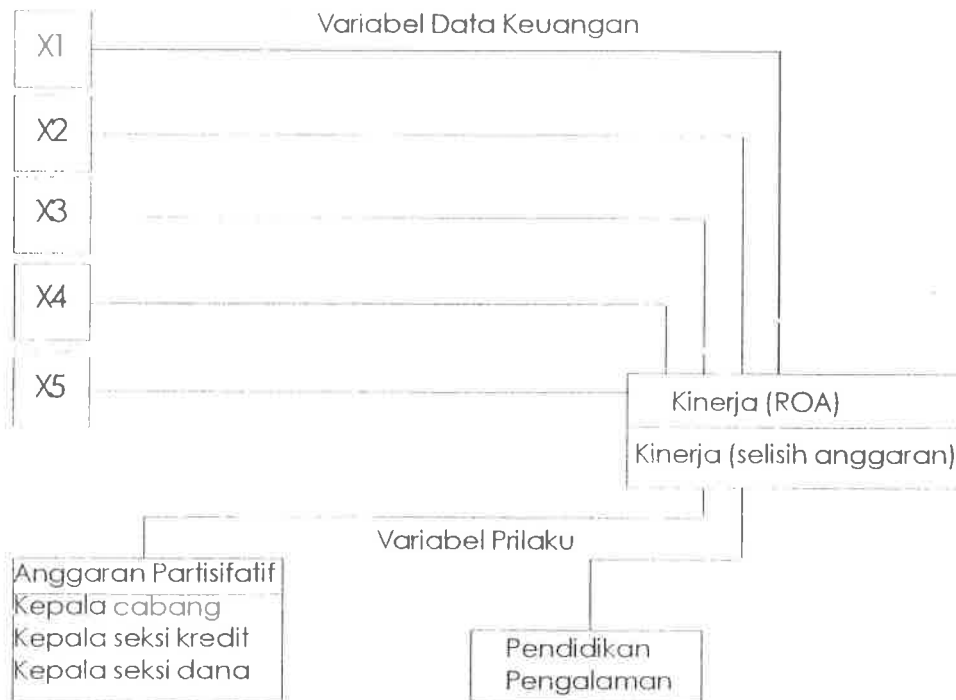
PARTISIPASI dalam proses penyusunan anggaran sebagai variabel perilaku secara parsial terbukti mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kinerja manajer namun demikian secara parsial variabel ini ternyata hanya mempunyai kemampuan menjelaskan rendah terhadap Kinerja manajer.

Sejalan dengan hal ini. Kith Davis mengemukakan 3 unsur penting partisipasi yaitu:

1. Partisipasi sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan iebih dari semata-mata atau keterlibatan secara jasmaniah.
2. Partisipasi adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok.
3. Unsur tanggung jawab.

Sementara itu Daryono SH, mengemukakan bahwa partisipasi berarti keterlibatan dalam hal peoses pengambilan keputusan, menentukan kebutuhan dan menunjukkan tujuan/prioritas

Pengembangan alternatif dengan cara memasukkan variabel perilaku yang lain yaitu pendidikan



Keterangan :

- X1 = asset to Loan ratio
- X2 = interest margin
- X3 = Pangsa pasar kredit
- X4 = Pangsa pasar dana
- X5 = Primary ratio

ternyata memberikan gambaran yang lebih baik pada model dalam arti kemampuan menjelaskan 2 variabel ini lebih meningkat, sehingga dapat dinyatakan "Partisipasi yang disertai dengan ilmu akan menjadi lebih bermakna".

Pengembangan alternatif lain dengan cara membagi sampel

menjadi 2 kelompok yaitu cabang kelas I dan cabang kelas II memberikan makna tambahan pada model. Hasilnya bahwa partisipasi lebih bermakna pada cabang kelas I, yang relatif kondisi keuangannya lebih baik dari cabang kelas II.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa "Partisipasi

Tabel 1.
Hasil Analisis Regresi : Anggaran Partisipatif, Kinerja

Variabel	Koefisien	StandartError	t. hitung	t sign
Constant	0,18	0,21	0,89	0,38
Anggaran Partisipatif	0,24	0,07	3,32	0,002
R2 = 17,75%				
F = 11,1 Signif F = 0,002				

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi : Anggaran Partisipatif, Pendidikan, Kinerja

Variabel	Koefisien	StandartError	t. hitung	t sign
Constant	-0,70	0,28	-1,8	0,08
Anggaran Partisipatif	0,21	0,08	2,51	0,02
Pendidikan	0,06	0,03	2,45	0,02
R2 = 10,02%				
F = 10,51 Signif F = 0,0007				

akan lebih mempunyai arti bila didukung dengan kondisi organisasi yang lebih baik".

Pengembangan alternatif dengan membagi Kinerja manajer menjadi 3 kelompok manajer sesuai bidangnya ternyata tidak menjadikan model ini lebih baik. Hal ini dapat dinyatakan bahwa partisipasi mempunyai dampak Synergi terhadap Kinerja manajer secara utuh.

Pengembangan alternatif dengan memasukkan variabel pengalaman mendampingi variabel partisipasi dan pendidikan ternyata variabel pengalaman tidak signifikan terhadap Kinerja manajer.

Pengembangan alternatif partisipasi diperinci menurut unsur-unsur partisipasi secara parsial ternyata memberikan gambaran yang tidak lebih baik pada model.

Unsur-unsur partisipasi yang diklasifikasikan menjadi 6 unsur merupakan unsur-unsur yang terintegrasi. Penggabungan 6 unsur tersebut menciptakan Synergi sehingga analisis integratif dari 6 unsur tersebut memberikan gambaran yang lebih baik dibandingkan dengan analisis parsial masing-masing unsur tersebut.

Milani, 1975 membagi jenis partisipasi menjadi enam bagian. Hasil penelitian pada tabel

menunjukkan urutan prioritas jenis partisipasi yang masih berpotensi untuk ditingkatkan.

Hasil yang ada menunjukkan bahwa semua jenis partisipasi ternyata mempunyai potensi untuk dapat ditingkatkan sebagai upaya untuk meningkatkan Kinerja manajer.

VIII. Kesimpulan

1. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran sebagai salah satu variable perilaku mempunyai kemampuan menjelaskan rendah terhadap kinerja manajer, namun secara statistik hubungannya positif significant terhadap kinerja. Variabel partisipasi akan mampu
2. Partisipasi dalam penyusunan anggaran pengaruhnya terhadap kinerja, dengan pengertian kinerja tunggal memberikan

menjelaskan terhadap kinerja manajer segera lebih baik jika kondisi keuangan perusahaan relatif lebih baik. Hal tersebut terbukti bahwa pada cabang dengan kelas lebih tinggi partisipasi lebih mempunyai makna dan lebih mampu menjelaskan terhadap kinerja manajer dibandingkan dengan kelas cabang yang relatif lebih rendah. Pada sisi yang lain dilihat dari pengaruhnya terhadap kinerja, partisipasi juga mempunyai pengaruh lebih besar pada cabang dengan kelas lebih tinggi.

Tabel 3.

Hasil Analisis Regresi : Anggaran Partisipatif, Kinerja Pada Cab. Kelas I

Variabel	Koefisien	StandartError	t. hitung	t sign
Constant	0,282	0,259	1,085	0,289
Anggaran Partisipatif	0,226	0,090	2,498	0,021
R ² = 22,09%				
F = 6,238 Signif F = 0,021				

Tabel 4.

Hasil Analisis Regresi : Anggaran Partisipatif, Kinerja Pada Cab. Kelas II

Variabel	Koefisien	StandartError	t. hitung	t sign
Constant	0,114	0,301	0,378	0,708
Anggaran Partisipatif	0,243	0,105	2,321	0,028
R ² = 16,63%				
F = 5,389 Signif F = 0,028				

**Tabel 5. Hasil Analisis Regresi :
Anggaran Partisipatif, Pendidikan, Pengalaman, Kinerja Manajer**

Variabel	Koefisien	StandartError	t hitung	t sign
Constant	-1,19	0,41	-2,92	0,005
Anggaran Partisipatif	0,15	0,07	2,31	0,025
Pendidikan	0,10	0,03	3,69	0,0006
Pengalaman	0,01	0,01	0,99	0,33

R² = 37,65%
F = 9,86 Signif F = 0,0000

**Tabel 6. Hasil Analisis Regresi :
Anggaran Partisipatif (P1, P2, P3, P4, P5 P6) Kinerja Manajer**

Variabel	Koefisien	StandartError	t hitung	t sign
Constant	0,53	0,19	2,82	0,007
P1	0,01	0,04	0,142	0,88
P2	0,02	0,05	-0,406	0,68
P3	0,04	0,05	0,883	0,38
P4	0,03	0,04	-0,617	0,54
P5	0,09	0,07	1,431	0,15
P6	0,04	0,05	0,851	0,40

R² = 10,65%
F = 0,91 Signif F = 0,049

hasil yang tidak lebih baik dibandingkan dengan bila pengertian kinerja gabungan yaitu seluruh manajer satu kesatuan partisipasinya dikaitkan dengan kinerja (selisih realisasi laba dengan anggaran). Hal ini menggambarkan bahwa adanya egoisme sektoral dimana masing-masing kelompok manajer diukur prestasinya secara sendiri-sendiri, tidak lebih baik

bila ukuran kinerja manajer tersebut adalah kinerja gabungan. Dapat dikonklusikan bahwa diantara manajer-manajer tersebut terjadi sinergi terhadap kinerja gabungan.

3. Variabel pendidikan mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja bersama dengan variabel partisipasi. Pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja lebih besar bagi para manajer yang bekerja

Tabel 7.
Prioritas dan Rincian Jenis-jenis Partisipasi

PRIO- RITAS	JENIS PARTISIPASI	INTERVAL		MEAN	SIMPANGAN BAKU
		NORMATIF	AKTUAL		
1	Keterlibatan manajer memberikan sumbangan terhadap anggaran	1-7	1-4	1,76	0,86
2	Keterlibatan manajer secara detail pada aktivitas anggaran	1-7	1-6	2,26	1,35
3	Keterlibatan manajer dalam memberikan pendapat/reasoning	1-7	1-4	2,33	1,09
4	Keterlibatan manajer untuk mempunyai penaruh pada anggaran final	1-7	1-6	2,65	1,74
5	Keterlibatan manajer sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika sedang disusun	1-7	1-6	3,06	1,40
6	Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan	1-7	1-6	3,24	1,41

pada cabang yang relatif kelasnya lebih rendah (kelas II). Hal ini konsisten dengan keadaan yang ada yaitu bahwa pada cabang kelas II para manajernya mempunyai pendidikan yang relatif rendah. Sedangkan variabel pengalaman mendampingi partisipasi tidak mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja. Namun demikian secara parsial variabel ini mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja pada cabang

yang relatif kelasnya lebih rendah.

4. Unsur-unsur partisipasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan. Hal tersebut terbukti bahwa unsur-unsur partisipasi secara terintegrasi mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja. Sedangkan bila masing-masing unsur tersebut berdiri sendiri-sendiri menjadikan masing-masing tidak significant terhadap kinerja. ☉

