

PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG DALAM HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA (STUDI PADA UNIT KEGIATAN MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI UAD)

Sumaryanto

Universitas Ahmad Dahlan

ABSTRACT

Prior research found inconsistency result about relationship between participation budgeting with performance. This research is designed to find out the effect of decentralization on relation participation budgeting to performance in organization student of Economic Faculty Ahmad Dahlan University. Data were collected by performing laboratory experiment with 2x2 factorial designs. The subjects in this research were 80 Accounting Department students of Ahmad Dahlan University, but four students incomplete to answer my questionnaire. Hypothesis was tested using 2x2 Anova. This research found that performance of student have participation budgeting higher than students haven't participation budgeting on decentralization systems (p -value = 0.018), decentralization influenced relationship between participation budgeting with performance (p -value = 0.026).

Key words: Participation budgeting, performance, decentralization.

PENDAHULUAN

Hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dalam dasawarsa belakangan ini merupakan penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa keduanya tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Leavitt (1963), Schuler dan Kim (1976), Brownell (1982), Brownell dan Mc Innes (1986) dan Indriantoro (1993) menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Temuan lain tidak ada hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial Milani (1975), Kenis (1979), Riyanto (1986), (Riyadi, 2000).

Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari

berbagai hasil penelitian bias tersebut dilakukan dengan penggunaan pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan kontingensi memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi yang lain. Kerangka pendekatan kontingensi digunakan untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara kedua variabel tersebut. Variabel kontingensi yang digunakan dapat berupa variabel pemoderasi (*moderating variable*) atau variabel pemediasi (*intervening variable*).

Penelitian ini memandang faktor kontekstual organisasional akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan di masa yang akan datang. Organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan ini perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi (Galbraith, 1973). Struktur organisasi yang

terdesentralisasi kepada para manajer/ bawahan memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan. Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang pada tingkatan yang lebih rendah dalam organisasi untuk memberikan bidang kekuasaan yang luas atau kebijakan-kebijakan atas kegiatan perusahaan. Tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi dapat diantisipasi selain dengan sistem anggaran yang fleksibel, dapat pula diantisipasi dengan pendelegasian wewenang dalam struktur organisasi (Riyadi, 2000).

Kajian ini akan memperluas pembahasan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan melakukan pengujian derajat pelimpahan wewenang sebagai variabel pemoderasi. Kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah persepsi kinerja individual. Persepsi kinerja individual dilihat dari beberapa faktor antara lain pengelolaan, pencatatan dan pelaporan, pencapaian tujuan, dan peran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan, partisipasi dan pengaruh terhadap anggaran. Sedangkan untuk derajat pelimpahan wewenang berkaitan dengan wewenang yang diberikan atas pada bawahan bersifat desentralisasi atau sentralisasi. Kajian ini akan menguji perbedaan persepsi kinerja individual pada sistem pelimpahan wewenang yang diterapkan institusi dan menginvestigasi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajerial.

REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama

periode tersebut (Hanson, dalam Riyadi 2000). Anggaran mempunyai dua peranan yaitu sebagai perencanaan dan pengendalian. Anggaran sebagai perencanaan karena berisi tentang rencana keuangan (baik mengenai anggaran penerimaan maupun pengeluaran) yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang. Anggaran sebagai pengendalian karena anggaran digunakan untuk mengukur kriteria kinerja yang berupa tingkat efisiensi.

Argyris (dalam Riyadi, 2000) menyimpulkan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran akan terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Bawahan harus diberi kesempatan berpartisipasi dalam berbagai keputusan yang dibuat organisasinya, yang mana keputusan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap mereka (bawahan). Beberapa penelitian menyimpulkan partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan dan target, menerima anggaran secara penuh dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut.

Brownell (1982) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana manajer dinilai kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai, keterlibatan dan pengaruhnya pada penyusunan target anggaran tersebut. Jadi keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara sistem anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif.

Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Individual

Kinerja manajer yang optimal merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran

sebagai pengukur kinerja mempunyai kaitan yang cukup erat (Riyadi, 2000). Topik hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja merupakan pokok bahasan yang selalu menarik peneliti, apalagi pada beberapa penelitian hubungan kedua hal tersebut menemukan inkonsistensi. Hal ini menggambarkan *building block* tentang teori tersebut belum kokoh dan masih perlu dibuktikan.

Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang berkaitan dengan struktur organisasi yang didesain dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi memberi gambaran tentang pembagian wewenang organisasi tersebut dalam rangka mengoptimalkan kinerja organisasional. Pelimpahan wewenang dapat bersifat tersentralisasi atau terdesentralisasi. Sentralisasi menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting akan ditentukan oleh pimpinan (manajemen) puncak, sementara manajer menengah ataupun bawahan hanya mempunyai sedikit wewenang bahkan tidak ada wewenang dalam pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan bawahan lebih banyak bersifat operasional dan diharapkan dalam menjalankan kegiatannya berpedoman pada prosedur dan kebijaksanaan yang ditentukan. Sedangkan desentralisasi memberikan gambaran yang sebaliknya, yaitu pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya dan bawahan mempunyai kekuasaan dan kewenangan dalam membuat berbagai macam keputusan.

Burn dan Waterhouse (1975) menunjukkan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran dan merasa dipuaskan dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Demikian sebaliknya untuk manajer atau bawahan yang tingkat sentralisasinya tinggi merasa dirinya

dianggap kurang bertanggung jawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan dari atasan sehingga mereka merasa anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasaan mereka (Brownell, 1982).

Sistem desentralisasi ditandai adanya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab atasan pada bawahan. Pada sistem ini subjek yang menginginkan adanya partisipasi dalam pengelolaan institusi akan mengeluarkan semua kemampuannya. Subjek tersebut merasa dihargai dan merasa diperlakukan adil oleh institusi. Perasaan subjek seperti inilah yang mendorong untuk peningkatan kemampuan. Hal ini juga terjadi pada unit kegiatan mahasiswa yang diberi pelimpahan wewenang. Jika para mahasiswa berpartisipasi dalam perencanaan kegiatannya termasuk penyusunan anggaran, maka mereka akan merasa mempunyai tanggung jawab untuk mewujudkannya. Tanggung jawab inilah yang nantinya akan memicu peningkatan kinerja tiap mahasiswa. Mahasiswa yang menginginkan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran apabila berada dalam sistem desentralisasi maka akan meningkatkan kinerja individualnya. Oleh sebab itu mahasiswa yang tinggi tingkat partisipasinya dalam penyusunan anggaran akan berkinerja lebih tinggi pula daripada mahasiswa yang rendah partisipasinya. Penjelasan tersebut dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H_1 : Subjek yang berpartisipasi tinggi akan berkinerja lebih tinggi dibanding subjek yang berpartisipasi rendah pada sistem terdesentralisasi.

Sistem sentralisasi ditandai tidak adanya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab pada bawahan. Pada sistem ini subjek yang menginginkan adanya partisipasi dalam pengelolaan institusi akan merasa terbelenggu merasa tidak dihargai dan merasa diperlakukan tidak adil oleh institusi. Perasaan subjek seperti

inilah penyebab tidak keluarnya kemampuannya. Hal ini juga terjadi pada unit kegiatan mahasiswa yang tidak diberi pelimpahan wewenang. Para mahasiswa kecenderungannya pasif, tidak berani mengeluarkan inisiatif dan dalam kegiatannya tidak variatif. Mahasiswa dalam sistem sentralisasi tidak ada partisipasi perencanaan, termasuk penyusunan anggaran sehingga merasa tidak bertanggung jawab untuk mewujudkannya. Pada desain organisasi yang tersentralisasi merupakan keadaan yang diharapkan bagi orang yang tidak senang berpartisipasi, sehingga mengakibatkan kinerjanya lebih tinggi dibanding orang yang senang berpartisipasi. Penjelasan tersebut dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H₂: Subjek yang berpartisipasi rendah akan berkinerja lebih tinggi dibanding yang berpartisipasi tinggi pada sistem tersentralisasi.

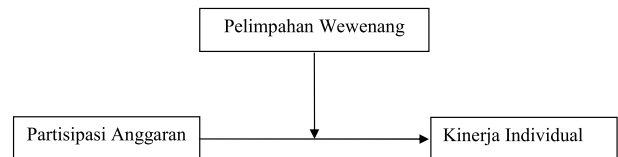
Penggunaan kerangka kontingensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain sebagai pemoderasi maupun pemediasi. Variabel pemoderasi berarti variabel memperkuat hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini pelimpahan wewenang diperlakukan sebagai variabel pemoderasi terhadap hubungan variabel partisipasi anggaran dengan variabel kinerja individual. Artinya hubungan partisipasi subjek dalam mengerjakan tugas eksperimen dengan persepsi kinerja yang mereka lakukan akan lebih kuat/lebih jelas jika ada pelimpahan wewenang. Penjelasan tersebut dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H₃: Pelimpahan wewenang memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja individual.

Model Penelitian

Hasil penelitian tentang hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja menemukan hal yang inkonsisten. Untuk itu penelitian ini

memasukkan variabel pelimpahan wewenang sebagai variabel pemoderasi. Efek pemoderasi diharapkan konstruk pelimpahan wewenang memperkuat hubungan antara konstruk partisipasi penganggaran dengan kinerja individual. Uraian di atas dapat digambarkan dalam kerangka sebagai berikut.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Metode Eksperimen

Penelitian ini akan melakukan uji differensial (uji beda) sebagai dampak pada manipulasi yang diberikan pada subjek penelitian. Dampak manipulasi ini diukur pada situasi terkontrol sehingga dapat memperoleh keyakinan bahwa perbedaan tersebut disebabkan oleh manipulasi yang diberikan. Situasi seperti itu hanya bisa diperoleh pada penelitian yang pengumpulan datanya menggunakan metode eksperimen. Penelitian ini akan menggunakan *laboratory experiment*, karena peneliti hanya memberikan manipulasi yang berupa pelimpahan wewenang yaitu desentralisasi dan sentralisasi.

Desain faktorial yang digunakan pada penelitian ini adalah *2x2 full factorial (between subjects)*. Eksperimen *between subjects* karena penelitian ini dalam manipulasi hanya menggunakan perbedaan kata diberi pelimpahan wewenang atau tidak diberi pelimpahan wewenang, sehingga jika menggunakan *within subject* dikhawatirkan akan terjadi *demand effect* (Chang dkk, 2002). Faktor pada desain penelitian ini adalah manipulasi pelimpahan wewenang (desentralisasi dan sentralisasi) dan

partisipasi penyusunan anggaran (tinggi dan rendah). Manipulasi pelimpahan wewenang diberikan pada subjek secara acak (random), sedangkan penggolongan partisipasi penyusunan anggaran dengan cara membagi dua kelompok. Rerata partisipasi yang digunakan sebagai tolok ukur dalam penentuan tinggi dan rendahnya partisipasi. Partisipasi tinggi berarti partisipasi subjek di atas rerata partisipasi dan sebaliknya. Desain eksperimen yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Desain Eksperimen

	Manipulasi	
	Desentralisasi	Sentralisasi
Partisipasi tinggi	$\mu 1$	$\mu 2$
Partisipasi rendah	$\mu 3$	$\mu 4$

Prosedur Eksperimen

Tugas subjek adalah melakukan pendampingan terhadap penggunaan anggaran UKM-Fakultas Ekonomi dalam acara seminar nasional. Pendampingan tersebut berupa penghitungan pos-pos mata anggaran realisasian dan membandingkan dengan anggaran yang ditetapkan pihak universitas. Anggaran tersebut ditentukan dengan cara subjek memilih anggaran (pada sistem desentralisasi) atau dengan cara subjek menjalankan anggaran dengan tanpa mengusulkan anggaran (pada sistem sentralisasi). Subjek dalam melaksanakan semua tugasnya didesain dengan prosedur yang telah ditentukan. Adapun prosedur yang digunakan dalam eksperimen ini sebagai berikut.

1. Subjek menerima info lowongan di UKM Fakultas Ekonomi.
Prosedur ini dilakukan supaya subjek dapat memposisikan dirinya sebagai bendahara kegiatan yang akan mendampingi pembuatan dan realisasi anggaran.
2. Mengisi data demografi subjek.
Data demografi subjek untuk melengkapi data

identitas subjek yang mengikuti eksperimen. Prosedur ini dilaksanakan untuk mengetahui perbedaan demografi pada manipulasi yang diberikan. Hal ini dilakukan untuk menguji keberhasilan manipulasi, sehingga diperoleh keyakinan bahwa perbedaan variabel kinerja individual karena manipulasi.

3. Subjek mendapat pengumuman diterima sebagai bendahara dan menjalankan tugasnya mengambil keputusan tentang penentuan anggaran. Tugas yang diberikan dibuat dua versi untuk membedakan subjek yang diberi manipulasi desentralisasi dan sentralisasi. Manipulasi desentralisasi dilakukan dengan memberikan wewenang kepada bendahara untuk menentukan anggaran yang akan dijalankan. Pemilihan anggaran ini sebagai wujud dari adanya pelimpahan wewenang. Sedangkan manipulasi sentralisasi dengan tidak memberikan wewenang subjek untuk menentukan anggaran tapi hanya diharuskan menjalankan anggaran yang sudah ditentukan atasan.
4. Subjek diminta melakukan penghitungan pengeluaran-pengeluaran untuk kegiatan seminar nasional tersebut. Pengeluaran yang sudah dihitung kemudian dibandingkan dengan anggaran yang telah dipilih (manipulasi desentralisasi) dan anggaran yang ditentukan (manipulasi sentralisasi).
5. Subjek diminta mengisi kuesioner tentang persepsi partisipasi anggaran yang dirasakan dan persepsi kinerja yang mereka lakukan.

Pengukuran Variabel

Partisipasi anggaran diukur dengan memberi pertanyaan tentang persepsi partisipasi penganggaran yang dirasakan. Variabel ini untuk menentukan tingkat partisipasi tinggi atau partisipasi rendah. Oleh sebab itu variabel ini sebagai variabel independen. Partisipasi tinggi dengan melihat skor partisipasi anggaran subjek di atas rerata partisipasi anggaran.

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kinerja individual. Variabel ini diukur dengan melihat persepsi kinerja yang mereka lakukan dalam menjalankan tugas tersebut. Ukuran kinerja dengan melihat persepsi pengelolaan, pencatatan, penentuan tujuan, pengarahan dan evaluasi secara pribadi. Skor mengukur kinerja tiap subjek dengan menentukan total skor yang mereka persepsikan.

Alat Pengujian

Sesuai desain penelitian yang dilakukan, alat uji yang bisa digunakan adalah 2x2 Anova. Alat sesuai dengan adanya dua faktor dalam penelitian ini, yaitu kelompok partisipasi anggaran dan kelompok pelimpahan wewenang. Pengujian ini diharap bisa untuk membuktikan hipotesis yang ke-tiga. Hipotesis ke-satu dan dua diuji dengan menggunakan uji beda (*independent sample t-test* untuk data parametrik atau *Mann Whitney* untuk data non parametrik).

Material

Subjek penelitian akan menerima masing-masing satu bendel tugas yang harus dilaksanakan (empat halaman) dan satu lembar kuesioner tentang kinerja individual. Subjek yang menerima manipulasi desentralisasi dengan diberi tugas berkode D1. Sedangkan subjek yang menerima manipulasi sentralisasi dengan diberi tugas berkode D2. Tugas yang dilaksanakan oleh subjek didesain hanya memakan waktu 11 menit.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Ukuran kinerja individual dengan mengukur lima dimensi yaitu persepsi pengelolaan, pencatatan, penentuan tujuan, pengarahan dan evaluasi secara pribadi. Instrumen ini menunjukkan *construct validity* yang cukup baik, hal ini ditunjukkan oleh *factor loading* untuk masing-masing item pertanyaan di atas 0.3. *Factor loading* terendah sebesar 0.4220. Hasil uji reliabilitas dari kinerja individual dinyatakan

cukup baik karena menunjukkan koefisien *alpha cronbach* sebesar 0.7222.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua mahasiswa aktif Fakultas Ekonomi yang mempunyai peluang untuk menjadi aktivis pada kegiatan UKM. Namun untuk penelitian ini akan mengambil sampel mahasiswa akuntansi semester dua klas A dan klas B. Penggunaan mahasiswa akuntansi sebagai subjek pada eksperimen ini untuk memudahkan peneliti dalam menentukan *base line* calon subjek. Mahasiswa akuntansi semester dua diasumsikan mempunyai kemampuan mengawal keuangan pada suatu kepanitiaan. Dalam penelitian ini ada 80 mahasiswa yang mengikuti eksperimen, namun empat mahasiswa yang mengisi tidak lengkap. Oleh sebab itu sampel yang bisa diobservasi dalam pengujian statistik menggunakan 76 sampel.

Tabel 2
Statistik Deskriptif

Deskripsi	Jumlah Sampel	
Pelimpahan wewenang	Desentralisasi	38
	Sentralisasi	38
Partisipasi anggaran	Tinggi	47
	Rendah	29
Jenis kelamin	Laki-laki	24
	Perempuan	52
Klas	A	41
	B	35

Sampel dalam penelitian ini dikelompokkan pada subjek yang mendapat manipulasi desentralisasi dan manipulasi sentralisasi. Cek manipulasi tersebut dengan menggunakan uji beda. Namun sebelum melakukan uji beda, dilihat distribusi data yang ada apakah terdistribusi normal atau tidak. Hal ini digunakan sebagai dasar penentuan alat uji beda yang akan digunakan. Hasil uji kenormalan data menunjukkan data terdistribusi tidak normal (*p-value* 0,0000). Oleh sebab itu uji manipulasi menggunakan alat *Mann Whitney*. Pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 3
Cek Manipulasi

Faktor	Signifikansi
Klas partisipasi	0,162
Pelimpahan wewenang	0,833
Jenis Kelamin	0,079
Kelas	0,725

Sumber : data diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa jawaban subjek atas yang dipertanyakan berdasarkan demografi subjek tidak menemukan perbedaan yang signifikan secara statistis ($p\text{-value} > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perbedaan respon dari subjek tidak disebabkan oleh monografi subjek (partisipasi, pelimpahan wewenang, jenis kelamin dan kelas) yang berbeda, tetapi perbedaan respon subjek karena adanya treatment yang diberikan.

Pengumpulan data dengan menggunakan metoda eksperimen mengandung beberapa ancaman terhadap validitas internal yaitu history, maturation, testing, instrumentation, selection, statistical regression dan experimental mortality (Cooper dan Schindler, 2001: 401). *History* terjadi apabila subjek menerima pemahaman dari media, pertemuan antar calon subjek atau kejadian lain yang dapat mendistorsi pengaruh dari manipulasi. *History* dapat dihindari dengan pelaksanaan eksperimen yang hanya dilakukan sekali. *Maturation* terjadi apabila perjalanan waktu eksperimen memakan waktu yang lama sehingga subjek merasa jenuh, lapar dan lelah. *Maturation* dapat dihindari dengan waktu eksperimen hanya 11 menit. *Instrumentation* terjadi apabila menggunakan pertanyaan yang berbeda untuk setiap pengukuran karena pelaksanaan observasi yang terpisah. *Instrumentation* dapat dihindari karena pelaksanaan observasi dilakukan serentak dan di tempat yang tidak terpisah. *Statistical regression* terjadi apabila pengelompokan subjek dilakukan dengan nilai ekstrimnya, misalnya kelompok yang mempunyai partisipasi rendah mendapat manipulasi tidak diberi pelimpahan

wewenang dan sebaliknya. *Statistical regression* dapat dihindari dengan pemberian manipulasi secara acak (random). *Selection* terjadi apabila ada perbedaan dalam pemilihan subjek dalam kelompok eksperimen. *Selection* dapat dihindari dengan pemberian manipulasi secara acak. *Experimental mortality* diharapkan tidak terjadi karena pelaksanaan eksperimen yang hanya 11 menit. *Experimental mortality* tidak terjadi, dengan bukti tidak ada subjek yang meninggalkan laboratorium eksperimen. *Testing effect* dimungkinkan tidak terjadi dari eksperimen ini karena pengukuran kinerja individual hanya dilakukan satu kali.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang pertama dan kedua menggunakan alat uji beda *t-test* atau *mann whitney*. Untuk itu perlu diuji kenormalan data sebelum dilakukan pengujian hipotesis tersebut. Hasil uji kenormalan menggunakan *Kolmogorov Smirnov* menunjukkan data tidak normal ($p\text{-value} 0,0000$).

Pengujian hipotesis pertama pada kondisi yang terdesentralisasi, subjek yang berpartisipasi tinggi akan mempunyai kinerja individual yang lebih tinggi dibanding dengan subjek yang berpartisipasi rendah. Data statistik menunjukkan jumlah kinerja untuk subjek yang berpartisipasi tinggi sebesar 582 sedangkan subjek yang berpartisipasi rendah sebesar 159. Secara matematis ada perbedaan yang signifikan antara kedua jumlah tersebut, namun secara statistik perlu diuji. Kedua jumlah tersebut jika dilakukan pengujian statistik menggunakan *mann whitney* menunjukkan $p\text{-value}$ sebesar 0,018 ($p\text{-value} < \alpha$). Hal ini menunjukkan bahwa kedua angka tersebut signifikan berbeda secara statistis dengan tingkat kepercayaan 99,982%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama terdukung oleh data yang diobservasi.

Pengujian hipotesis kedua pada kondisi yang tersentralisasi, secara teori menunjukkan

subjek yang berpartisipasi rendah akan mempunyai kinerja individual yang lebih tinggi dibanding dengan subjek yang berpartisipasi tinggi. Data statistik menunjukkan jumlah kinerja untuk subjek yang berpartisipasi rendah sebesar 349 sedangkan subjek yang berpartisipasi tinggi sebesar 392. Secara matematis kedua angka tersebut menemukan adanya temuan yang berbeda dengan yang diteorikan. Secara teori pada kondisi sentralisasi kinerja individual subjek yang berpartisipasi rendah akan lebih tinggi dibanding subjek yang berpartisipasi tinggi. Data yang diobservasi menemukan bahwa subjek yang partisipasi tinggi mempunyai kinerja lebih tinggi dibanding dengan subjek yang partisipasi rendah. Oleh sebab data yang diobservasi tidak dapat digunakan untuk menguji hipotesis dua. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua tidak terdukung oleh data yang diobservasi.

Pengujian hipotesis ketiga menggunakan alat uji Anova 2x2. Alat uji ini mensyaratkan tiap sel mempunyai *error variance* yang sama. Untuk mengetahui itu diperlukan uji *levene*. Uji *levene* menunjukkan bahwa *p-value* sebesar 0.142 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tiap sel mempunyai *error variance* yang sama. Sel-sel pada eksperimen ini tidak ada yang kosong sehingga alat uji hipotesis 2x2 Anova dipilih *sum of square type III*.

Tabel 4
Dampak Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Individual

Panel A. Rerata Kinerja Individual

	Desentralisasi	Sentralisasi
Partisipasi rendah	16,8333	18,8235
Partisipasi tinggi	19,8077	18,7143

Sumber : data diolah

Tabel 5
Panel B. Ringkasan Anova Dampak Interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Individual

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Partisipasi Anggaran (P)	35,966	1	35,966	4,446	,038
Pelimpahan Wewenang (W)	3,524	1	3,524	,436	,511
P * W	41,661	1	41,661	5,150	,026
Error	582,461	72	8,090		

Sumber : data diolah

Pengujian hipotesis ketiga dengan memperhatikan table.5 Panel B tentang interaksi partisipasi anggaran dengan pelimpahan wewenang. Interaksi kedua konstruk tersebut mempunyai *p-value* sebesar 0,026 (*p-value* < α). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh signifikan secara statistik terhadap kinerja individual dengan tingkat kepercayaan 97,4%. Oleh sebab itu hipotesis ketiga terdukung oleh data yang diobservasi.

Hipotesis pertama terdukung data yang diobservasi. Hal ini menunjukkan subjek (khususnya mahasiswa aktivis UKM) jika dilibatkan (partisipasi) dalam penyusunan anggaran dan didukung oleh aturan rektorat tentang adanya pelimpahan wewenang akan meningkatkan kinerja individual. Peningkatan kinerja individual terjadi karena secara normatif orang yang menginginkan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran lebih senang pada desain organisasi yang mempunyai kebijakan ada pelimpahan wewenang. Subjek dapat mengeluarkan semua potensi yang dimilikinya karena adanya dukungan sistem dalam organisasi. Proses rekrutmen calon mahasiswa aktivis UKM dipilih orang-orang yang mau berpartisipasi pada segala kegiatan UKM (khususnya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran). Bentuk desain pelimpahan wewenang perlu ada pengkaji-an lagi oleh rektorat terutama tentang batasan-batasan kewenangan mahasiswa. Kombinasi mahasiswa yang kompeten dan desain pelimpahan wewenang

yang sesuai yang akan meningkatkan kinerja individual.

Hipotesis ketiga merupakan pengujian dampak pemoderasi terhadap hubungan independen variabel dengan dependen variabel. Pelimpahan wewenang memperjelas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja individual. Hal ini berarti tujuan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja individual akan lebih jelas hubungannya apabila ada pelimpahan wewenang. Pemahaman aspek keprilakuan individu dalam organisasi dan aspek keorganisasian pelimpahan wewenang oleh rektorat akan meningkatkan kinerja individual. Pengkajian untuk menemukan kesesuaian tersebut masih perlu dilakukan lagi secara intensif.

Penelitian ini hanya memasukan aspek keorganisasian yaitu pelimpahan wewenang sebagai variabel pemoderasi. Padahal masih ada banyak konstruk dalam aspek keorganisasian yang diperkirakan mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja individual. Hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja individual juga kemungkinan dipengaruhi oleh aspek keprilakuan personal. Penelitian selanjutnya diharapkan memasukkan aspek keorganisasian yang lain dan memasukkan aspek keprilakuan personal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berusaha menginvestigasi pengaruh interaksi antara partisipasi anggaran dengan pelimpahan wewenang terhadap kinerja individual (H_3). Penelitian ini juga membandingkan masing-masing sistem pelimpahan wewenang sesuai dengan persepsi subjek tentang partisipasi anggaran yang dirasakan (H_1 dan H_2). Pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan *mann whitney* dan hipotesis ketiga menggunakan alat uji Anova 2x2. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa H_1 dan H_3 terdukung oleh

data yang diobservasi.

Hal ini berarti menunjukkan sistem pelimpahan wewenang yang berupa sistem desentralisasi memberi dampak perbaikan kinerja pada tipe subjek yang menginginkan adanya partisipasi anggaran. Pelimpahan wewenang tersebut bisa masalah keuangan maupun ketentuan untuk mengatur dirinya sendiri yang sesuai dengan visi institusi. Kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang akan meningkatkan kinerja individual.

Berdasarkan temuan di atas mempunyai implikasi antara lain: pelibatan mahasiswa baik mengenai aktivitas yang akan dijalankan melalui proses perencanaan anggaran keuangan maupun anggaran non keuangan, pemilihan mahasiswa yang mampu berpartisipasi pada UKM sangat diperlukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja individual yang akhirnya berimbas pada kinerja organisasional dan adanya pembinaan terhadap mahasiswa tentang aspek desentralisasi baik mengenai kewenangan, pelaporan dan pertanggungjawaban yang harus dilakukan mahasiswa pada sistem desentralisasi tersebut. Kerja sama antara pejabat yang berwenang dengan mahasiswa akan menciptakan iklim keorganisasian yang kondusif.

Perlu dipikirkan adanya sistem penganggaran *button-up* yang menciptakan adanya partisipasi penganggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris. C, 1955, *Organizational Leadership and Participation Management*, The Journal of Business.
- Bass. BM, and HJ. Leavitt, 1963, *Some Experiment in Planning and Operating*, Management Science.
- Brownell. P, and M. McInnes, 1986, *Budgetary participation, Motivation and Manage-*

- rial Performance*, The Accounting Review, Vol. LXI, October: 587-600.
- Brownell. P, 1982, *Participation in The Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't*, Journal of Accounting Literature, Vol. 1: 124-153.
- Burns. WJ and JH. Waterhouse, 1975, *Budgetary Control and Organization Structure*, Journal of Accounting Research.
- Chang, C Janie, Sin-Hui Yen, Rong-Ruey Duh, 2002, *An Empirical Examination of Competing Theories to Explain The Framing Effect in Accounting-related decision*, Behavioral Research in Accounting 14: 35-64
- Govindarajan. V, 1986, *Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Units in Multi-business Organization*, Academic of Management Review.
- Hanson. E.I, 1996, *The Budgetary Control Function*, The Accounting Review, Vol. LII No. 1: 22-39.
- Indriantoro. N, 1993, *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variables*, University of Kentucky, Dissertation.
- Kenis. I, 1979, *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance*, The Accounting Review, Vol. LIV No. 4 October: 813-829.
- Milani. K, 1975, *The Relation of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*, The Accounting Review, April: 274-284.
- Riyadi, Slamet, 2000, *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Jurnal Riset akuntansi Indonesia, Vol3/2(Juli);14-150
- Schuler. R.S, and J.S. Kim, 1976, *Interactive Effect of Participation in Decesion Making, The Goal Setting Process and Feedback on Employee Satisfaction and Performance*, Academy of Management Proceidings, 114-117.