

Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kecukupan Anggaran dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan

(Studi Empiris Pada Bank CIMB Niaga Jember)

Analysis Of Participation Budget, Budget And To Authorize Adequacy Of Budgeting To Employee Performance

(Empirical Study On Bank CIMB Niaga Jember)

Oniek Irma S.

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: oniqirma@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam menyusun anggaran, kecukupan anggaran dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Jumlah karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember hanya berjumlah 45 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda. Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa ada pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. b). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa ada pengaruh antara kecukupan anggaran terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. c). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa ada pengaruh antara pelimpahan wewenang terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Semakin tinggi pelimpahan wewenang yang ada pada karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember

Kata Kunci: *partisipasi anggaran, kecukupan anggaran, pelimpahan wewenang, kinerja karyawan*

Abstract

This study aims to determine the effect of participation in budget preparation, budget adequacy and to authorize the preparation of the budget on employee performance. The population of this study were all employees of PT. Bank CIMB Niaga Tbk Jember Branch. The number of employees of PT. Bank CIMB Niaga Tbk Jember Branch amounted to only 45 people, the population in this study acts as well as samples. The analytical method used is the Linear Regression analysis Berganda. After performed data analysis, some conclusions can be drawn : a). The results of research using the t test states that there is influence between budgetary participation on the performance of employees of PT. Bank CIMB Niaga Tbk Jember Branch. b). Results of studies using t-test states that there is sufficient budget to influence the performance of the employees of PT. Bank CIMB Niaga Tbk Jember Branch. c). The results of research using the t test states that there is between the delegation of authority to influence the performance of employees of PT. Bank CIMB Niaga Tbk Jember Branch. The higher the existing delegation of authority to the employees of PT. Bank CIMB Niaga Tbk Jember Branch the higher the performance of the employees of PT. Bank CIMB Niaga Tbk Jember Branch

Keywords: *budget participation, budget adequacy, delegation of authority, employee performance*

Pendahuluan

Anggaran dapat dipergunakan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Penggunaan anggaran itu sendiri akan memunculkan berbagai dimensi perilaku aktivitas dalam hal pengendalian, evaluasi kinerja, dan koordinasi. Penggunaan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik apabila anggaran yang ditetapkan terjadi kesesuaian terhadap pelimpahan wewenang atasan kepada bawahan. Penggunaan anggaran akan sesuai dengan sasaran apabila proses penyusunan

anggaran yang dibuat sesuai dengan kebutuhan bawahan.

Proses penyusunan anggaran oleh karyawan untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan, disisi lain bahwa proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Hehanussa, 2001).

Organisasional akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan dimasa yang akan datang, dimana untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan tersebut. Dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi para karyawan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan daripada dalam struktur organisasi yang tersentralisasi.

Struktur organisasi yang terdesentralisasi diperlukan pada kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab yang semakin kompleks, yang selanjutnya memerlukan pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Pelimpahan wewenang desentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para karyawan atau bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab lebih besar dalam pengambilan keputusan (Marani dan Supomo, 2003).

Desentralisasi adalah seberapa jauh karyawan yang lebih tinggi mengizinkan karyawan dibawahnya untuk mengambil keputusan secara independen (Malayu, 1996). Hal ini didukung dengan penelitiannya Gul (dalam Mardiasmo, 2002) bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi. Riyanto (dalam Marani dan Supomo, 2003) menemukan desentralisasi tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan. Tanggung jawab dalam pendelegasian dari top manajemen ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekuensi semakin besar tanggung jawab karyawan yang lebih rendah terhadap pelaksanaan keputusan yang dibuat.

Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu top-down, bottom up dan partisipasi (Rinusu dan Sri, 2003). Dalam sistem penganggaran top-down, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (overloaded). Atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut. (Puspaningsih, 2004).

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk

mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor swasta (bisnis), namun tidak demikian halnya pada sektor publik. Dalam sektor publik, penganggaran partisipatif belum mempunyai sistem yang mapan sehingga penerapannya pun belum optimal. Anggaran merupakan rencana tindakan-tindakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan organisasi. Pada organisasi sektor swasta (bisnis), tujuan dimaksud adalah mencari laba (*profit oriented*), sementara pada organisasi sektor publik/non-bisnis tidak (*nonprofit oriented*). Oleh karena tujuannya berbeda, maka rencana kerja yang disusun juga berbeda. Dengan demikian, pendekatan dalam penyusunan anggaran di kedua jenis organisasi juga berbeda.

Adanya berbagai hasil penelitian yang berbeda hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, menimbulkan banyak perdebatan para peneliti, sehingga menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap hubungan tersebut. Hasil yang diperoleh dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak dapat disimpulkan secara pasti. Berbeda menurut Milani (1975), Brownell dan Hirst (1986) (dalam Poerwati, 2001), hasil penelitiannya menyatakan hubungan yang tidak signifikan.

Bank CIMB Niaga dan manajemen Bank Lippo memilih untuk melakukan merger atau penggabungan karena Bank CIMB Niaga dan Bank Lippo merupakan dua bank yang masing-masing mempunyai potensi, yang apabila digabungkan akan menjadi bank yang memiliki asset cukup besar di Indonesia dan nantinya akan menghasilkan suatu sinergi yang besar dan kuat. Alasan dilakukannya merger antara Bank CIMB Niaga dan Bank Lippo adalah untuk meningkatkan efisiensi, daya saing dan kinerja, kepentingan bank melakukan merger adalah untuk meningkatkan modal demi terciptanya struktur perbankan yang sehat, kuat dan efisien. Namun dilain pihak, merger bank juga harus memberikan perlindungan kepada nasabah, karyawan bank, kreditur, kepentingan para pengurus serta perlindungan bagi pemegang saham khususnya pemegang saham minoritas. Dan pada tanggal 1 November 2008, akhirnya dilakukan merger dimana Bank CIMB Niaga merupakan bank pertama hasil merger akibat penerapan single presence policy di Indonesia. Diharapkan dengan adanya merger maka kinerja Bank CIMB semakin baik. Penilaian kinerja bisa dilihat dari sisi kinerja keuangan dan kinerja karyawan. Pada PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember penyusunan anggaran dilakukan secara partisipatif, karena itulah penelitian ini bertujuan untuk meneliti mengenai pengaruh partisipasi dalam menyusun anggaran, kecukupan anggaran dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Rancangan atau Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis, dan didesain sebagai penelitian

cross sectional, yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan pengumpulan informasi (data) dari sampel tertentu yang hanya dilakukan satu kali, dan dikumpulkan dari sampel yang berbeda serta pada waktu yang berbeda (Sekaran,1992). Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai “Pengaruh Partisipasi, Kecukupan anggaran dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini adalah dengan membagikan kuisioner untuk mengetahui tanggapan (persepsi) mengenai *Total Quality Management*, Lingkungan kerja, Kedisiplinan Kerja, Fungsi *Mentoring* dan Kinerja Karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Apabila subyek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi (Arikunto, 2006:131). Jumlah karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jemberhanya berjumlah 45 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (sensus). Sampel penelitian dalam penelitian ini dibatasi pada Bagian Kredit, AO, Bendahara, Kepala Bagian dan Wakil

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 19.00 (Santoso, 2010). Model persamaan regresi untuk mengukur Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Lingkungan kerja, Kedisiplinan Kerja Dan Fungsi *Mentoring* Terhadap Kinerja Karyawan KAP Malang adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- Y : Kinerja karyawan
- a : Konstanta
- b_{1,2,3} : Koefisien regresi untuk X₁, X₂, X₃
- X₁ : Partisipasi Anggaran
- X₂ : Kecukupan Anggaran
- X₃ : Pelimpahan Wewenang
- e : pengganggu di luar model .

Hasil Penelitian

Setelah diketahui bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel dan analisis deskriptif, maka dilakukan analisis Regresi Linier Berganda seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error			
(Constant)	8,406	2,882			
Partisipasi Anggaran	0,886	0,115	7,683	0,000	Signifikan
Kecukupan Anggaran	0,628	0,134	4,686	0,000	Signifikan

Pelimpahan Wewenang	0,215	0,092	2,344	0,024	Signifikan
---------------------	-------	-------	-------	-------	------------

Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah :

$$Y = 8,406 + 0,886X_1 + 0,628X_2 + 0,215 X_3$$

Analisis dari persamaan tersebut adalah :

1. Nilai konstanta sebesar 8,406 yang berarti bahwa jika semua variabel konstan maka kinerja masih bersifat positif.
2. Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran adalah 0,886. Koefisien regresi tersebut bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang searah antara variabel partisipasi anggaran dengan kinerja, artinya apabila ada peningkatan partisipasi anggaran, sedangkan kecukupan anggaran, dan pelimpahan wewenang, tetap maka kinerja mengalami peningkatan. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan partisipasi anggaran, sedangkan kecukupan anggaran, dan pelimpahan wewenang tetap maka kinerja mengalami penurunan.
3. Nilai koefisien regresi kecukupan anggaran adalah 0,628. Koefisien tersebut bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara variabel kecukupan anggaran dengan kinerja. Artinya apabila ada peningkatan kecukupan anggaran tetapi partisipasi anggaran, dan pelimpahan wewenang tetap maka kinerja juga akan meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan kecukupan anggaran tetapi partisipasi anggaran, dan pelimpahan wewenang tetap maka kinerja juga akan menurun.
4. Nilai koefisien regresi pelimpahan wewenang sebesar 0,215. Koefisien regresi tersebut bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara variabel pelimpahan wewenang dengan kinerja. Artinya apabila ada peningkatan terhadap pelimpahan wewenang tetapi partisipasi anggaran, dan kecukupan anggaran tetap maka kinerja juga akan meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila ada penurunan terhadap pelimpahan wewenang tetapi partisipasi anggaran, dan kecukupan anggaran tetap maka kinerja juga akan menurun.

Pengujian nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen dapat dilakukan dengan membandingkan antara statistik hitung dan statistik tabel.

- a. Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata atau signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel independen secara parsial memiliki pengaruh nyata atau signifikan terhadap variabel dependen

Tabel 2 Rekapitulasi Hasil Uji t

Variabel	t hitung	ttabel	Sig.	Keterangan
Partisipasi Anggaran	7,683	1,960	0,000	H1 diterima
Kecukupan Anggaran	4,686	1,960	0,000	H2diterima
Pelimpahan Wewenang	2,344	1,960	0,024	H3 diterima

Berdasarkan Tabel 2 maka dapat diketahui bahwa semua

variabel seperti partisipasi anggaran, kecukupan anggaran, dan pelimpahan wewenang berpengaruh nyata dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai t_{hitung} dari partisipasi anggaran lebih besar dari t_{tabel} ($7,683 \geq 1,960$), dan nilai signifikansi hasil penelitian adalah lebih kecil dari 5%, yaitu 0,000, maka hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau H_1 diterima.
2. Nilai t_{hitung} dari kecukupan anggaran lebih besar dari t_{tabel} ($4,686 \geq 1,960$), dan nilai signifikansi hasil penelitian adalah lebih kecil dari 5%, yaitu 0,033, maka hipotesis yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau H_2 diterima.
3. Nilai t_{hitung} dari pelimpahan wewenang lebih besar dari t_{tabel} ($2,344 \geq 1,960$), dan nilai signifikansi hasil penelitian adalah lebih kecil dari 5%, yaitu 0,001, maka hipotesis yang menyatakan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau H_3 diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dan diuraikan di atas, diketahui bahwa variabel-variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, kecukupan anggaran, dan pelimpahan wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga ketiga hipotesis yang diajukan diterima semua. Berikut pemaparan dari masing-masing variabel tersebut.

a) Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember.

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember, ini dibuktikan dengan perhitungan regresi dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember, diterima. Berpengaruhnya partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember mengindikasikan bahwa karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember diikutsertakan dalam penyusunan anggaran, membantu revisi penyusunan anggaran jika ada perubahan dalam prosesnya, karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember juga memprakarsai pembuatan rencana dalam anggaran akhir (final), dan setiap karyawan yang diikutsertakan dalam penyusunan anggaran memiliki dan memberikan kontribusi terhadap anggaran, pendapat atau usulan pada saat anggaran (RKA) sedang disusun.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang signifikan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang

berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi. Hal ini disebabkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap perusahaan. Partisipasi anggaran memberikan suatu rasa tanggungjawab kepada karyawan tingkat bawah dan dorongan timbulnya kreatifitas, karena pada karyawan tingkat bawah yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi tersebut, menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan dalam hal ini tingginya kepuasan kerja (Puspaningsih,2004). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat berdasarkan kerjasama dan partisipatif penuh dari bawahan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember pada semua tingkatan. Dalam partisipasi anggaran bawahan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember diberi kesempatan secara langsung untuk ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan bawahan sangat penting karena bawahan lebih mengetahui kondisi yang terjadi pada bagiannya daripada atasan. Dengan diikutsertakannya karyawan dalam partisipasi anggaran, maka akan meningkatkan keinginan karyawan untuk menentukan tujuan penyusunan anggaran yang ingin dicapai seperti kinerja operasional yang baik dan tepat sasaran, menentukan kebijakan penyusunan anggaran yang ingin dibuat perusahaan seperti kebijakan penggunaan anggaran dengan efektif dan efisien, menentukan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, melakukan tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan terkait dengan anggaran. Selain itu karyawan dapat menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan serta melakukan pengawasan dari penggunaan anggaran agar sesuai dengan yang dianggarkan sehingga tidak terjadi overload penggunaan anggaran dan mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit

Implikasinya adalah PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember dapat memperluas perencanaan dan pengembangan keputusan yang cepat, tepat dan efektif. Karena itu mustahil apabila anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengembangan harus disusun dan dipikirkan oleh seorang saja. Untuk itu diperlukan partisipasi dari para pelaksana dalam menyusun dan melaksanakan anggaran.

b). Pengaruh Kecukupan Anggaran terhadap Kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kecukupan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember, diterima. Berpengaruhnya Kecukupan Anggaran terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember mengindikasikan bahwa dengan anggaran yang tersedia, karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai yang di harapkan, mempercepat pekerjaan, dan dapat menyelesaikan tugas seperti yang diharapkan.

Kecukupan anggaran yaitu tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh dalam hal tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka. Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember ikut dalam menyingkap informasi terkait dengan rencana yang lebih realistik dan anggaran yang akurat sehingga ada informasi yang dapat mencukupi anggaran.

Implikasinya adalah PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember dapat meningkatkan hubungan kerja dan melibatkan karyawan dalam partisipasi anggaran, karena karyawan memiliki lebih banyak informasi dan anggaran tersedia dengan cukup sehingga kinerja karyawan menjadi maksimal.

c). Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember.

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh bahwa Pelimpahan Wewenang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember, ini dibuktikan dengan perhitungan regresi dengan tingkat signifikansi 0,024. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember, diterima.

Berpengaruhnya Pelimpahan Wewenang terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember menunjukkan bahwa dalam pelimpahan wewenang ada kegiatan pengangkatan dan pemindahan hubungan kerja pegawai dari pimpinan/kepala dinas atau instansi terkait dengan penganggaran, ada pendelegasian terkait dengan Pengalokasian anggaran, dari atasan ke bawahan, tugas-tugas dispesifikasi dalam pelimpahan wewenang penyusunan anggaran sesuai dengan kriteria kinerja yang jelas, ada pedoman kerja berisi tentang penjelasan mengenai tugas dan hak yang diberikan pegawai secara rinci saat terjadi pelimpahan wewenang dan keputusan operasional akhir tentang anggaran tetap akan dibuat oleh pimpinan atas sebagai persetujuan akhir.

Pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh karyawan yang lebih tinggi kepada karyawan yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari karyawan pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan. Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting ditentukan pimpinan (manajemen) puncak, sementara manajemen pada tingkat menengah atau bawahannya hanya mempunyai sedikit wewenang didalam pembuatan keputusan. Sebaliknya tingkat pelimpahan wewenang desentralisasi yang tinggi memberikan gambaran bahwa pimpinan puncak

mendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya, dan bawahan diberi wewenang untuk membuat berbagai keputusan.

Dengan adanya pelimpahan wewenang, maka akan meningkatkan keinginan karyawan untuk menentukan tujuan penyusunan anggaran yang ingin dicapai seperti kinerja operasional yang baik dan tepat sasaran, menentukan kebijakan penyusunan anggaran yang ingin dibuat perusahaan seperti kebijakan penggunaan anggaran dengan efektif dan efisien, menentukan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, melakukan tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan terkait dengan anggaran. Selain itu karyawan dapat menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan serta melakukan pengawasan dari penggunaan anggaran agar sesuai dengan yang dianggarkan sehingga tidak terjadi overload penggunaan anggaran dan mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit (misalnya ; menyeleksi dan mempromosikan bawahan).

Implikasinya adalah pimpinan dapat melimpahkan wewenang sehingga bawahan bisa belajar untuk membuat berbagai keputusan dalam kinerjanya. Seorang karyawan yang diberikan pelimpahan wewenang dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan pengaruh kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

a. Kesimpulan

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, kecukupan anggaran, dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa ada pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember diterima. Semakin tinggi partisipasi anggaran yang ada pada karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. b). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa ada pengaruh antara kecukupan anggaran terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember diterima. Semakin tinggi kecukupan anggaran yang ada pada karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. c). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa ada pengaruh antara pelimpahan wewenang terhadap

kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember diterima. Semakin tinggi pelimpahan wewenang yang ada pada karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember.

b. Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat kelemahan atau keterbatasan, yaitu dalam hal:

1. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu yang cukup singkat, yaitu 1 bulan (mulai dari survei awal, penyebaran kuesioner dan pengambilan data, dimana pengukuran kinerja yang diukur dalam periode 2014). Peneliti selanjutnya dapat meneliti setelah periode penelitian ini agar didapat konsistensi jawaban.
2. Penelitian ini hanya terfokus untuk melihat pengaruh variabel partisipasi anggaran, kecukupan anggaran, dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Cabang Jember. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti komunikasi, budaya dan kompensasi.
3. Penelitian ini hanya terfokus pada pengisian kuesioner tanpa ada wawancara lebih dalam dengan responden sehingga informasi yang didapat hanya berdasarkan kuesioner yang diajukan. Peneliti selanjutnya dapat menambah metode wawancara lebih dalam terhadap responden sehingga didapat jawaban lebih spesifik

Daftar Pustaka

- Hehanussa,(2001) Pengaruh Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan.Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.
- Malayu S.P. Hasibuan, (1996), Organisasi&Kecukupan anggaran, Dasar Peningkatan Produktivitas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Marani dan Supomo, (2003), Kecukupan anggaran dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja karyawan. Journal Riset Akuntansi Indonesia ,Vol 2, Januari 2003.
- Mardiasmo, (2002), Akuntansi Sektor Publik. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mardiasmo, (2005), Akuntansi Sektor Publik. Andi Yogyakarta.
- Merchant,K.A.,(1981), "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Karyawanial Behavior and Performance". The Accounting Review.pp 813-828.
- Mulyadi dan Johny, (1994), Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta.
- Munandar,M., (1986), Budgeting (Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja), BPFE, Yogyakarta.
- Poerwati,2001. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja karyawan:Budaya Organisasi dan Kecukupan anggaran Sebagai Variabel Moderating. Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.
- Puspaningsih, (2004), Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Perusahaan Manufaktur, JAAI Volume 8 No.1, Juni 2004.
- Rinusu dan Sri Mastuti, (2003), Panduan Praktis Mengontrol APBD,

Jakarta: Civic Education and Budget Transperency Advocation (CiBa) & Friedrich Ebert Stiftung (FES).
 Sekaran, Uma, (1992), Research Methods for Business: a Skill-building approach, 2sd ed., John Wiley & Sons, Inc, Canada.