



JURNAL MANAJEMEN

Open access available at <http://ejournal.lmiimedan.net>



KAJIAN MENGENAI PERAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ORGANISASI

Duma Rahel Situmorang

Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima April 2020

Disetujui Mei 2020

Dipublikasikan Juni 2020

Keywords:

Partisipasi anggaran;
kinerja manajerial;
anggaran

Abstrak

Anggaran dipergunakan sebagai pedoman pelaksanaan kerja dan memberi arahan penggunaan sumberdaya dalam rangka pencapaian target tertentu, sarana komunikasi dan koordinasi antara karyawan/ pegawai yang meliputi suatu periode waktu tertentu. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji peranan partisipasi anggaran dalam menunjang kinerja manajerial organisasi. Anggaran memiliki fungsi penting dalam mengukur kinerja. Partisipasi anggaran pada awalnya dilakukan dengan tujuan untuk menghindari perilaku disfungsional yang mungkin timbul dari beban anggaran yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Anggaran partisipatif memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif akan mendorong serta dapat meningkatkan kinerja para manajer tingkat bawah untuk mencapai target yang telah dibuat dalam anggaran, sehingga manajer merasa bertanggungjawab atas apa yang telah disusun dalam anggaran tersebut. Dengan demikian, partisipasi anggaran dalam menunjang pencapaian tujuan dan kinerja manajerial organisasi.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi banyak organisasi dihadapkan pada kenyataan akan perubahan yang semakin cepat. Apa yang terjadi pada masa yang akan datang, sangat sulit bahkan tidak dapat diprediksi. Dari hal tersebut manajemen dituntut untuk mengelola perusahaan secara efisien agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan yang ketat. Pihak manajemen dituntut untuk lebih berhati-hati dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan atau

pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu manajemen memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian.

Pengendalian merupakan suatu proses melihat, memutuskan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan dalam anggaran. Anggaran dipergunakan sebagai pedoman pelaksanaan kerja arahan penggunaan sumberdaya dalam rangka pencapaian target tertentu, sarana komunikasi dan

koordinasi antara karyawan/ pegawai yang meliputi suatu periode waktu tertentu. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Untuk menyiapkan sebuah anggaran, rencana strategis haruslah dikembangkan untuk aktivitas dan operasi di masa depan. Strategi tersebut juga dapat digunakan ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek, tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode memiliki sifat untuk jangka pendek. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah, yang akan mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran.

Proses penyusunan anggaran mempunyai dua bentuk, yaitu bentuk *top down* dan *bottom up*. Dalam anggaran *top down*, manajer senior menyusun dan menetapkan anggaran, tanpa partisipasi manajemen bawah. Anggaran bentuk *top down* seringkali dianggap tidak efektif karena dilihat dari ketidakikutsertaan para manajer lini dalam pembuatan anggaran perusahaan. Sedangkan anggaran bentuk *bottom up* merupakan suatu model anggaran yang membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer. Anggaran bentuk *bottom up* seringkali disebut dengan anggaran partisipasi (*budget participation*)

Partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*disfunctional behaviour*), seperti target yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik. Proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan ke dua bentuk anggaran dimana manajemen tingkat bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya (*bottom up*), namun tetap dikendalikan dan mengikuti aturan yang ditentukan oleh manajemen puncak (*top up*).

Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bila didukung oleh orang-orang yaitu manajer dan karyawan yang ada di dalam perusahaan. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan partisipasi anggaran untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran.

Dengan menyusun anggaran secara partisipasi, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dengan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran sehingga kinerja manajer akan meningkat. Kinerja para manajer dinilai berdasar efisiensi pelaksanaan anggaran dalam pencapaian target anggaran sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja. Agar penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan secara objektif, maka perlu adanya indikator kinerja untuk tolak ukur

dalam pencapaian program yang telah ditetapkan.

Adapun yang menjadi tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengkaji peranan partisipasi anggaran dalam menunjang kinerja manajerial organisasi. Penulis akan menguraikan dan mengeksplorasi kajian-kajian literatur mengenai topik tersebut.

METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan teknik analisis kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh pihak lain. Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode kepustakaan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data dengan membaca buku yang lengkap untuk membantu di dalam menyelesaikan dan juga untuk melengkapi data yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

PENGERTIAN DAN FUNGSI ANGGARAN

Dalam pengelolaan suatu perusahaan terlebih dahulu manajemen menetapkan tujuan dan sasaran, kemudian membuat suatu rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi dari hasil rencana kegiatan tersebut, kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi terutama yang bersifat informasi lokal,

karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Ada beberapa pengertian anggaran menurut para ahli yang mendefinisikanya berbedabeda.

Prawironegoro dan Purwanti mengatakan bahwa “Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman. Rudianto mendefinisikan anggaran sebagai berikut: “Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”.

Hansen dan Mowen (2006) mengungkapkan, “Anggaran ialah rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”.

Dari beberapa pengertian tersebut, anggaran juga dapat didefinisikan sebagai suatu rencana tindakan (*plan of action*) yang dinyatakan secara kuantitatif mengenai apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi perusahaan pada masa yang akan datang dalam hubungannya dengan pendapatan, arus kas, posisi keuangan dan rencana-rencana lainnya yang relevan dengan hal-hal tersebut.

Suatu perusahaan tidak akan mencapai tingkat kesuksesan maksimal jika tidak menggunakan sistem penganggaran terkoordinasi. Selain itu bahwa fungsi anggaran adalah pengendalian dan perencanaan. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan, sedangkan pengendalian digunakan untuk menjamin bahwa seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Munandar (2012) menyebutkan bahwa anggaran memiliki 3 fungsi pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja, yaitu suatu perusahaan harus menyusun rencana dan membuat target-target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2. Sebagai alat pengkoordinasikan kerja, yaitu anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja sama dengan baik, untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

3. Sebagai alat pengawasan kerja, yaitu anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan atas pelaksanaan kerja atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.

Anthony dan Govindrajat (2012) mengatakan penyusunan anggaran operasional mempunyai empat tujuan utama, yaitu:

1. Untuk menyesuaikan rencana strategis.
2. Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Untuk menugaskan tanggung jawab yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Mekanisme Penyusunan Anggaran

Sebelum anggaran dikeluarkan dan disetujui anggaran harus disusun dengan

mekanisme yang tepat, diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu tahap ini merupakan suatu tindakan yang melihat jauh ke depan yang bertujuan untuk mencapai hasil atau sasaran yang ditetapkan dengan cara ekonomis, efektif dan efisien. Dalam tahap ini manajemen puncak memutuskan suatu rencana yang mencakup sasaran usaha dan program kerja secara luas.

2. Perkiraan, yaitu tahap ini merupakan tahapan dari penyusunan anggaran, yaitu perkiraan pendapatan dan biaya sesuai dengan sasaran dan program kerja di atas yang ditaksir oleh para kepala pusat pertanggungjawaban operasi.

3. Penyesuaian, yaitu dalam tahap ini tingkatan manajemen di atas para kepala pertanggungjawaban operasi mempelajari, mendiskusikan, dan melakukan penyesuaian bila perlu dan menyetujui hasil tahap perencanaan serta tahap perkiraan di atas. Selain itu, pada tahap ini juga harus disesuaikan antara jumlah anggaran dengan jumlah kebutuhan yang akan dibutuhkan oleh perusahaan.

4. Implementasi, yaitu tahap ini merupakan tahap pelaksanaan, yaitu kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui guna mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Di samping itu tahap ini juga, yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

5. Realisasi dan Evaluasi, yaitu setelah pelaksanaan anggaran, secara periodik perlu diadakan evaluasi dengan membandingkan anggarannya dengan realisasinya serta mengadakan tindak

perbaikan untuk periode berikutnya. Jika ditahap implementasi telah didukung oleh sistem yang baik, maka diharapkan pada tahap evaluasi tidak akan menemukan banyak masalah.

Pendekatan Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindrajan (2012) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan utama dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Pada pendekatan dari atas ke bawah, anggaran yang harus dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban ditetapkan oleh manajemen puncak. Keuntungan pendekatan ini antara lain adalah proses anggaran yang membutuhkan waktu yang lebih hemat, dukungan kuat dari manajemen puncak dalam pengembangan anggaran serta prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajemen puncak. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya komitmen dari para pelaksana anggaran tersebut. Pendekatan ini biasanya diterapkan pada organisasi yang memiliki struktur tersentralisasi.

Dalam pendekatan dari bawah ke atas, para manajer pusat pertanggungjawaban sebagai pelaksana anggaran mengajukan usul untuk ditelaah dan dinegosiasikan dengan manajemen puncak. Keuntungan pendekatan ini bahwa partisipasi terlalu sering menimbulkan konflik, dan akan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Bila yang diusulkan para manajer pusat pertanggungjawaban tidak dikendalikan secara seksama oleh

manajemen puncak, maka target anggaran mungkin tidak sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan *top down* dan pendekatan *bottom up*. Pendekatan ini dianggap pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antar manajemen puncak dengan manajemen pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya. Anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan pokok yang telah ditetapkan. Kelemahan pendekatan *top down* dan *bottom up* dapat dikurangi sehingga bawahan akan merasa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan yang lebih terjamin.

Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Anggaran berbasis kinerja yang efektif akan mengidentifikasi keterkaitan antara uang dan hasil, serta dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan tersebut dapat terjadi yang merupakan kunci pengelolaan program secara efektif. Jika terjadi perbedaan antara rencana dan realisasinya, dapat dilakukan evaluasi sumber-sumber input dan bagaimana keterkaitannya dengan output

untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program.

Tujuan penerapan anggaran berbasis kinerja diharapkan dapat:

1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai.
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan.
3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran.
4. Anggaran Berbasis Kinerja yang efektif akan mengidentifikasi keterkaitan antara nilai uang dan hasil, serta dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan tersebut dapat terjadi yang merupakan kunci pengelolaan program secara efektif.

Karakteristik anggaran berbasis kinerja dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja antara lain:

1. Pengeluaran anggaran didasarkan pada *outcome* atau hasil yang ingin dicapai. Suatu aktivitas dikatakan efisien, apabila output yang dihasilkan lebih besar dengan input yang sama, atau output dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit
2. Adanya hubungan antara masukan dengan keluaran yang ingin dicapai. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan atau masukan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan atau proyek yang belum atau tidak tersedia anggarannya. Dengan kata lain, bahwa penggunaan setiap

pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan atau proyek yang diusulkan.

3. Adanya peranan indikator kinerja efisiensi dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.
4. Adanya penyusunan target kinerja dalam anggaran berbasis kinerja. Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap, mereka yang membuatnya. Partisipasi memberi dampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kualitas dan kuantitas serta meningkatkan kerjasama diantara para karyawan. Dalam hal ini, besarnya partisipasi atau keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan tergantung kepada keputusan manajemen perusahaan.

Prawironegoro dan Purwanti (2010) mengemukakan bahwa “Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, yang dimulai dengan pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh merevisi,

dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan”.

Definisi partisipasi anggaran secara terperinci memiliki aspek-aspek yaitu:

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan kerjasama dari seluruh tingkatan organisasi untuk menyusun anggaran, dimana manajer puncak biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, sehingga diperlukan informasi atau anggaran yang lebih rinci dari bawahannya, di sisi lain manajer puncak mempunyai pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan secara umum.

Partisipasi memberikan manfaat yang sangat besar dalam penyusunan anggaran, dimana dengan diterapkannya anggaran partisipatif manajer tingkat bawah merasa lebih bertanggungjawab atas sasaran dan strategi yang dihasilkan dalam anggaran serta akan menghasilkan kreativitas.

Untuk mengukur partisipasi anggaran ini menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Milan dalam Ritonga yang meliputi:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran.
3. Kebutuhan memberikan pendapat.
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.
5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir.
6. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun.

Sistem anggaran memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Kelebihan dari sistem penganggaran di antaranya memaksa manajer untuk membuat rencana masa depan, memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sebagai standar bagi evaluasi kinerja, meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Selain itu kegiatan ini juga memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, mengembangkan kebijakan masa depan dan memperbaiki pembuatan keputusan. Partisipasi anggaran dapat menghasilkan informasi yang lebih baik, karena memberi kesempatan atasan untuk mendapatkan akses informasi sebenarnya pada bawahan.

Dalam partisipasi anggaran terdapat dua keunggulan yaitu:

1. Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer.

2. Penganggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) anggaran partisipatif memiliki tiga potensi masalah yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau rendah

Beberapa manajer mungkin cenderung untuk mempersiapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu ketat. Oleh karena tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat mempersiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer dapat kehilangan minat dan kinerja bisa jadi benar-benar turun. Begitu juga dengan persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan kegagalan untuk mencapai standar dan membuat frustrasi manajer.

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran)

Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan rendah atau menaikkan biaya. Manajemen puncak seharusnya berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan oleh para manajer tingkat bawah dan menyediakan input, jika dibutuhkan untuk menurunkan kemungkinan adanya kelonggaran dalam anggaran.

3. Partisipasi semu

Partisipasi semu muncul ketika manajemen puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari

partisipasi palsu dari manajer tingkat bawah. Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan untuk mencari input sebenarnya.

Kinerja manajerial Perusahaan

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial berupa, perencanaan, investasi, koordinasi, pengaturan staf, negoisasi dan lain-lain.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, antara lain:

1. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen).
2. Faktor kepemimpinan (kualitas keberanian atau semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
3. Faktor tim atau kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi).
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal eksternal).

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran memiliki fungsi penting dalam mengukur kinerja. Partisipasi anggaran pada awalnya dilakukan dengan tujuan untuk menghindari perilaku disfungsi yang mungkin timbul dari beban anggaran yang harus

dipertanggungjawabkan oleh manajer. Dengan demikian anggaran partisipatif diharapkan dapat mencegah pengaruh disfungsi tersebut sehingga seharusnya anggaran partisipatif dapat memberikan pengaruh baik terhadap kinerja manajerial. Elemen-elemen penting untuk diperhatikan dalam penganggaran berbasis kinerja adalah:

1. Tujuan yang disepakati dan ukuran pencapaiannya
2. Pengumpulan informasi yang sistematis atau realisasi pencapaian kinerja dapat diandalkan dan konsistensi, sehingga dapat diperbandingkan antara biaya dengan prestasinya.
3. Penyediaan informasi secara terus menerus sehingga dapat digunakan dalam manajemen perencanaan, pemrograman, penganggaran, dan evaluasi.

Kondisi yang harus dipersiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Kemampuan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
2. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, dan uang)
3. Penghargaan dan sanksi yang jelas
4. Keinginan yang kuat untuk berhasil

KESIMPULAN

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan, atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter atau satuan lain yang mencakup

jangka waktu satu tahun.

Proses penyusunan anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dan melibatkan berbagai pihak. Secara garis besar penyusunan anggaran dibagi atas tiga jenis yaitu, penyusunan anggaran dari atas ke bawah, dari bawah ke atas dan kombinasi dari antara kedua tersebut atau sering juga disebut anggaran partisipatif.

Anggaran partisipatif memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif akan mendorong serta dapat meningkatkan kinerja para manajer tingkat bawah untuk mencapai target yang telah dibuat dalam anggaran, sehingga manajer merasa bertanggungjawab atas apa yang telah disusun dalam anggaran tersebut.

Dalam hal ini peningkatan kinerja dapat diukur dengan membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya. Partisipasi anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony and Govindraja. 2012. Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen, Alih Bahasa: Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Buku Dua, Edisi Kesebelas. Jakarta: Salemba Empat
- Bastian Bustami dan Nurlela. 2010. Akuntansi Biaya Melalui Pendekatan Manajerial. Jakarta: Mitra Wacana.
- Hansen Don. R, Maryane M. Mowen. 2006. Management Accounting, Akuntansi Manajemen, Alih Bahasa: Dewi Ftriasari dan Denny Amos

Kwary, Buku Satu, Edisi Ketujuh.
Jakarta: Salemba Empat.

Monday, R. Wayne. 2008. Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa: Bayu Airlangga, Buku Satu, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.

Munandar M. 2012. Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFÉ.

Nafarin M, 2012. Penganggaran Perusahaan, Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat.

Purwanti Ari, Prawironegoro, 2010. Penganggaran Perusahaan: Teknik Mengetahui dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis, Edisi Kedua. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Rudianto, 2013. Penganggaran. Jakarta: Erlangga.

_____, 2010. Akuntansi Manajemen, Informasi untuk pengambilan keputusan: Grasindo, Jakarta,

Wibowo, 2009. Manajemen Kinerja, Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.