

# Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Rachmat Alfurqan Dasril, Yuni Rosdiana

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Bandung

Bandung, Indonesia

rachmatalfurqand@gmail.com, yuni\_sjafar@yahoo.com

**Abstract**—In an effort to maintain and develop a company, one thing that should be considered is related to the preparation of the budget. Managerial participation in the preparation of the budget as a guide and provider of budget proposals in the hope that the budget can achieve the performance and objectives of the agency. However, the length of the budget discussion process due to lack of planning can cause delays in the implementation of budget preparation. Based on the statement, the researcher aims to examine the effect of budgetary participation on managerial performance. The method used by the author is descriptive verification method through the method of collecting historical data and careful observation of certain aspects related to the problem under study in order to obtain data that support the preparation of research reports. The approach used is a quantitative approach through data objects related to budgeting participation and managerial performance. The results of the analysis related to the influence of budgetary participation on managerial performance can be seen from the role of budgeting through reasons given by the supervisor when revising the budget, initiatives when preparing the budget, consideration of contributions to the budget, and the frequency of superiors asking for opinions or proposals when preparing the budget. Budgeting participation has a positive effect on managerial performance. This positive influence can be interpreted that the higher the participation of the budget compiler, the managerial performance will increase.

**Keywords**—*budget, managerial, participation, contribution, performance*

**Abstrak**—Dalam usaha mempertahankan dan mengembangkan perusahaan, salah satu hal yang harus diperhatikan yaitu terkait penyusunan anggaran. Partisipasi manajerial dalam penyusunan anggaran sebagai pengarah dan penyedia dari usulan-usulan anggaran dengan harapan anggaran dapat mencapai kinerja dan tujuan instansi. Namun, lamanya proses pembahasan anggaran yang disebabkan kurang matangnya perencanaan dapat menyebabkan tertundanya pelaksanaan penyusunan anggaran. Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Metode yang digunakan oleh penulis yaitu metode deskriptif verifikatif melalui metode pengumpulan data historis dan pengamatan secara seksama mengenai aspek-aspek tertentu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti sehingga diperoleh data-data yang menunjang penyusunan laporan penelitian. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier untuk melihat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil dari analisis terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dapat dilihat

dari peran serta penyusunan anggaran melalui alasan yang diberikan atasan ketika revisi anggaran, inisiatif saat penyusunan anggaran, pertimbangan atas kontribusi terhadap anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan ketika penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh positif tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

**Kata Kunci**—*anggaran, manajerial, partisipasi, kontribusi, kinerja*

## I. PENDAHULUAN

Dalam usaha mempertahankan dan mengembangkan perusahaan, manajer sangat memerlukan alat yang dapat membantu perencanaan dan pengalokasian sumber daya yang terbatas (Sumarni dan Rahmawati, 2006). Salah satu alat untuk membantu perencanaan, koordinasi dan penilaian kinerja adalah anggaran (Rahayu, 1999). Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek maupun jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa mendatang (Puspaningsih, 2002).

Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), kelebihan dari sistem anggaran diantaranya anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap pegawai. Jadi, semua pegawai dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu anggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu dibutuhkan adanya koordinasi.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan top-down dan bottom-up (Chandra, 1992. dalam Rosidi, 2000). Pendekatan top-down atau penganggaran otoritatif manajemen puncak menyusun anggaran untuk organisasi secara keseluruhan, termasuk operasi level bawah. Pendekatan bottom-up atau partisipasi memungkinkan terjadinya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

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, perusahaan mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem partisipasi anggaran (participative budgeting). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegangkuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Dengan dilibatkannya manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada manajer bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya, sehingga akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan perusahaan (goal congruence). Dengan demikian jika terjadi kesesuaian tujuan perusahaan antara perusahaan dengan manajer, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai target anggaran yang ditetapkan (Bart, 1998, dalam Young 2003).

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Nor, 2007). Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975).

Manajer yang baik adalah manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, et al.) dalam Handoko (1996:34). Fungsi-fungsi manajemen ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat

dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2004).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah partisipasi dalam penyusunan anggaran pada UPTD dinas sosial di Sumatera Barat?
2. Bagaimanakah kinerja manajerial pada UPTD dinas sosial di Sumatera Barat?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada UPTD dinas sosial di Sumatera Barat?

## II. LANDASAN TEORI

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:90) mendefinisikan “anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi”. Adapun pengertian lain menurut Munandar (2001:1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah “Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”

Pengukuran partisipasi penyusunan anggaran, partisipasi diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pengukuran ini bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil. Menurut Milani (1975) ada beberapa indikator partisipasi penyusunan anggaran, yaitu:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran
2. Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran
3. Kebutuhan memberikan pendapat
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat
5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final
6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17), pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut: “Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut:

1. Kinerja Perencanaan (Planning)
2. Kinerja Investigasi (Investigating)
3. Kinerja Pengkoordinasian (Coordinating)
4. Kinerja Evaluasi (Evaluation)
5. Kinerja Pengawasan (Monitoring)

6. Kinerja Pengaturan Staf (Staffing)
7. Kinerja Negosiasi (Negotiating)
8. Kinerja Perwakilan (Representating)

### III. HASIL PEMBAHASAN DAN PENELITIAN

#### A. Uji Normalitas Data

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji residual terdistribusi secara normal atau tidak. Ada dua cara yang digunakan untuk menguji normalitas pada model regresi yaitu dengan analisis grafik regresi (P-P plot) dan uji one sample Kolmogorov-Smirnov.

#### B. Uji Normalitas P-P Plot

Pada grafik normal probability plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Namun demikian dengan melihat grafik normal probability plot saja tidaklah cukup dan kadang tidak menggambarkan hasil yang benar. Untuk itu perlu dilakukan uji statistic One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Pada uji statistic ini untuk memastikan data normal atau tidak nilai probability harus lebih besar dari taraf nyata atau alfa 0,05. Hasil uji statistic

Dari Hasil uji statistic One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh nilai asymptotic significance (2-tailed) sebesar 0,20 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

#### C. Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana

Untuk melakukan pembuktian hipotesis, maka akan dilakukan pengujian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Regresi Linear Sederhana.

Dari pengujian dapat dilihat bahwa model regresi linear sederhana adalah :

$$Y = a + b.X$$

$$Y = 64,732 + 0,453 X$$

Intrepretasi dari persamaan tersebut yaitu jika partisipasi anggaran meningkat 1 satuan maka kinerja manajerialnya akan meningkat sebesar 0,453 satuan (ceteris paribus) pada taraf nyata 0,01. Nilai koefisien variabel X pada model tersebut menunjukkan hubungan positif. Hubungan positif tersebut menyebutkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Isfan (2017) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berdampak positif terhadap kinerja manajerial.

#### D. Koefisien Determinasi (*R-squares*)

Koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,22 memiliki arti bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 22% dan sisanya 78% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Nilai Adjusted R Square dipengaruhi oleh

jumlah variabel bebas yang ada dalam model. Model dalam penelitian ini hanya memiliki satu variabel bebas yaitu partisipasi anggaran hal ini yang membuat nilai Adjusted R square dalam penelitian menjadi rendah

#### E. Pengujian Signifikansi (*Uji t*)

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial hubungan antara variabel dependen (Y) dengan variabel independent (X) di dalam model yang digunakan dengan asumsi ceteris paribus pada taraf nyata 0,05. Hipotesis yang akan diuji dalam model penelitian ini berkaitan dengan ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial Hipotesis statistik, dimana :

Ho :  $\beta = 0$  (Tingkat partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial)

Ha :  $\beta \neq 0$  (Tingkat partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial)

Hasil uji signifikansi t pada Tabel 4.24 sebelumnya diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,005$  (tolak H0) yang dapat diinterpretasikan variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) berpengaruh signifikan terhadap variable klerja manajerial (Y).

### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada UPTD Dinas Sosial se Sumatera Barat, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran pada UPTD Dinas Sosial se Sumatera Barat dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari peran serta dalam menyusun anggaran, alasan yang diberikan atasan ketika anggaran direvisi, seringnya inisiatif memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran, pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir, pertimbangan atas kontribusi terhadap anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan ketika penyusunan anggaran.
2. Kinerja manajerial pada UPTD Dinas Sosial se Sumatera Barat dinilai baik. Dapat dilihat dari perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan
3. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Artinya, jika partisipasi penyusunan anggaran lebih ditingkatkan, maka kinerja manajerial yang dilakukan di UPTD Dinas Sosial se Sumatera Barat akan meningkat.

### V. SARAN

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran di masa mendatang diharapkan mampu memberikan hasil penelitian yang lebih berkualitas, dengan

mempertimbangkan saran dibawah ini:

1. Diharapkan atasan, kepala bagian dan bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memberikan pengaruh pada penyusunan anggaran akhir dengan cara meningkatkan insiatif dalam memberikan pendapat mengenai anggaran dan lebih ditingkatkan lagi kontribusi dalam penyusunan anggaran dengan cara lebih memahami perencanaan yang akan dilakukan oleh organisasi sehingga dapat lebih mengetahui hal-hal yang dibutuhkan sehingga dapat memaksimalkan penyusunan anggaran.
2. Diharapkan atasan, kepala bagian dan bawahan dalam kinerja manajerial dapat memberikan pengaruh pada kinerja negosiasi dan lebih ditingkatkan lagi kontribusi negosiasi dalam pembelian, penjualan, kontrak untuk barang dan jasa.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel peneliatian seperti Total Quality Manajement, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan menambah populasi dalam penelitian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] A.S, Munandar. (2001). Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : UI.
- [2] Andi Supangat. 2008. Statistika Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi dan Parametrik. Jakarta: Kencana Prenada.
- [3] Akdon, dan Riduwan, 2013. Rumus dan Data Dalam Analisis Statistika. Bandung: Alfabeta
- [4] Alfar, R. 2006. Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budgetary Slack sebagai Variabel Intervening. Tesis tidak diterbitkan. Medan: Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- [5] Anthony, R., Vijay Govindarajan. 2005. Management Control System. Jakarta: Salemba empat.
- [6] Basri, A. F. M., dan Rivai. 2005. Performance appraisal. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- [7] Darwanto. 2014. Lima Masalah Infrastruktur Jakarta diakses dari <http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt541f9dee6614b/lima-masalah-anggaran-infrastruktur-jakarta> pada tanggal 24 Desember 2019.
- [8] Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [9] Ellen Christina, 2002, "Anggaran Perusahaan", Unit Penerbit dan Percetakan Akademik, YKPN, Yogyakarta.
- [10] Fagan, S.C. dan Hess, D.C. 1996. Stroke, dalam: Dipiro, J.T., Talbert, R.L., Yee, G.C., Matzke, G.R., Wells, B.G., Posey, L.M. (Eds.), Pharmacotherapy A Pathophysiologic Approach. The McGraw Companies, United States of America, hal. 379–380