

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Simamora (1999:160) “anggaran merupakan suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu”. Adapun pengertian lain menurut Anthony dan Govindarajan (2005:90) bahwa: “anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi”.

Menurut Supriyono (2000:40) “anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun”. Sedangkan Nafarin (2009:11) mengemukakan pengertian anggaran sebagai berikut:

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan barang atau jasa.

Menurut Mulyadi (2007:674) anggaran adalah:

Suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standardan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran disusun manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan

kedalam tujuan dengan menjalankan anggaran tahunan yang sebelumnya telah disesuaikan dengan formulasi strategi perusahaan, sehingga perusahaan akan mencapai tujuannya. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan.

Sedangkan Mardiasmo (2000:61) mengungkapkan Anggaran Sektor Publik adalah: “pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai uang publik”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas (Simmamora;1999, Anthony dan Govindarajan;2005, Supriyono;2000, Nafarin;2009, Mulyadi;2007; dan Mardiasmo;2000) maka penulis dapat menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang disusun dalam ukuran kuantitatif dalam satuan moneter, biasanya mencakup satu tahun periode, dan merupakan alat pengendalian dan penilaian manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Anggaran

Dalam pencapaian tujuannya, suatu organisasi atau perusahaan sangat memerlukan berbagai alat manajemen yang baik dan salah satu alat manajemen yang diperlukan tersebut adalah anggaran. Menurut Nafarin (2004:20), anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi:

a. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran

teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Perencanaan sebagai titik tolak menjalankan kegiatan organisasi, memegang peranan yang sangat penting. Berdasarkan jangka waktunya, perencanaan dapat dibedakan menjadi perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang perusahaan tertuang dalam visi, misi, strategi dan program, sedangkan perencanaan jangka pendek disajikan dalam bentuk angka-angka.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi, anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Dalam kaitannya dengan organisasi sektor publik, lebih lanjut Mardiasmo (2002:64) mengemukakan beberapa fungsi anggaran sektor publik, antara lain :

a. Sebagai Alat Pengendalian

Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintahan agar

pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

b. Sebagai Alat Kebijakan Fiskal

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.

c. Sebagai Alat Politik

Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor public, anggaran merupakan dokumen politik sebagai komitmen eksekutif dan kesepakatan legislative atas penggunaan dana public untuk kepentingan tertentu.

d. Sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi

Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran public merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan keseluruhan bagian organisasi untuk dilaksanakan.

e. Sebagai Alat Motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:86), proses penyusunan anggaran dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*), dan ada pula yang menggunakan gabungan keduanya. Berikut penjelasan mengenai pendekatan dalam proses penyusunan anggaran:

a. Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*)

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini cocok untuk karyawan yang tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan pada karyawan. Hal ini biasa terjadi di dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Namun, pendekatan

ini memiliki keunggulan yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

b. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi biasanya menggunakan pendekatan ini.

Kelemahan pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan akan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Sedangkan kelebihan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

c. Pendekatan partisipasi

Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan *top down* dan *bottom-up*. Pendekatan ini dianggap sebagai 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 partisipasi dapat dikurangi sehingga bawahan akan merasa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan yang lebih terjamin.

2.1.1.4 Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik

Siklus anggaran perlu diketahui dan dikuasai dengan baik oleh penyelenggara pemerintahan. Pada dasarnya prinsip-prinsip dan mekanisme penganggaran relatif berbeda antara sektor swasta dengan sektor publik. Menurut Mardiasmo (2000:70) siklus anggaran sektor publik meliputi empat tahap, yaitu:

1. Tahap persiapan anggaran;
2. Tahap ratifikasi;
3. Tahap implementasi
4. Tahap pelaporan dan evaluasi

Berikut penjelasan mengenai siklus anggaran sektor publik, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelumnya menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya, terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

2. Tahap Ratifikasi

Tahap ratifikasi adalah tahap pengesahan rencana anggaran yang dilakukan Badan Eksekutid dan Badan Legislatif agar menjadi anggaran final. Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, *salesman ship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap implementasi

Dalam tahap ini yang paling penting adalah yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan penngendalian anggaran yang telah disepakati sebelumnya.

4. Tahap Pelaporan dan Evaluasi

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah.

2.1.1.5 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Dharmanegara (2010:80) “partisipasi penyusunan anggaran merupakan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran”. Adapun pengertian lain menurut Ikhsan dan Ishak (2005:173) mengemukakan bahwa “partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuat dalam hal penyusunan anggaran”.

Menurut Supriyono (2000:54) partisipasi penyusunan anggaran adalah: “Anggaran yang penyusunannya berdasarkan keterlibatan para manajer setiap pusat pertanggung jawaban untuk mengusulkan anggaran serta menjelaskan dan memberikan alasan mengenai usulannya sesuai dengan kompetensinya masing-masing”.

Milani (1975) dalam Fatia (2014) menggunakan 6 indikator untuk mengukur sejauh mana tingkat partisipasi para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran, yaitu :

1. Peran serta dalam penyusunan anggaran
2. Alasan yang diberikan atasan ketika anggaran direvisi
3. Seringnya inisiatif memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran
4. Pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir
5. Pertimbangan atas kontribusi terhadap anggaran
6. Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan ketika penyusunan anggaran

Hansen dan mowen (2006:376) mengungkapkan bahwa: “partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan penganggaran yang melibatkan

manajer dalam pembuatan estimasi anggaran, anggaran dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas (Dharmanegara;2010, Ikhsan dan Ishak;2005, Supriyono;2000, Hansen dan Mowen;2006) maka penulis dapat menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran agar dapat mengemukakan pendapat yang akan disampaikan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai.

2.1.1.6 Keunggulan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran memiliki beberapa keunggulan. Menurut Hansen dan Mowen (2006:376) ada beberapa keunggulan dari proses partisipasi anggaran diantaranya:

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
3. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut.
4. Anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka salahkan adalah diri mereka sendiri.

Anthony dan Govindarajan (2005:93) mengemukakan partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki dua keunggulan, yaitu:

1. Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
2. Partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Menurut Lubis (2010:238) partisipasi dalam aspek perilaku memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa kesatuan kelompok yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut, kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka yang biasa disebut dengan internalisasi tujuan.
2. Partisipasi juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai. Manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki pemahaman yang

lebih baik mengenai penyebab sumber daya dialokasikan dengan cara demikian.

2.1.2 Kinerja Manajerial

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial

In-Sue Oh dan Christopher M. Berry (2009:1498) menyatakan “*Manajerial performance is often defined as “managerial behaviours believed to be optimal for identifying, assimilating and utilizing resources (including human resources) toward sustaining the organizational unit for which a manager has responsibility”*”.

Menurut Harefa (2008:17) pengertian 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”.

Sedangkan Menurut Riyadi dalam Muslimin (2007:451) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut: “Kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan atau representasi”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas (Sue Oh In dan Christopher;2009, Harefa;2008, Riyadi dalam Muslimin;2007) maka penulis dapat menjelaskan bahwakinerja manajerial adalah kemampuan yang telah dicapai seorang manajer dalam menjalankan kegiatan kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan

staf, negoisasi, dan perwakilan atau representasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Pentingnya Kinerja Manajerial

Mulyadi (2009:68) menjelaskan pentingnya kinerja manajerial sebagai berikut:

1. Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concert*.
2. Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
3. Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi kinerja manajerial.
4. Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan jika lingkungan bisnis menuntut perubahan tertentu.

2.1.2.3 Sasaran Kinerja

Terdapat beberapa sasaran kinerja. Menurut Dharma (2010:83) sasaran kinerja yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Konsisten; dengan nilai organisasi dan sasaran departemental dan organisasi.
2. Tepat; jelas dan didefinisikan dengan baik

3. Menantang, untuk merangsang standar kinerja yang tinggi dan mendorong kemajuan.
4. Dapat diukur; dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja yang dapat diukur kuantitatif dan kualitatif.
5. Dapat dicapai; ada didalam batas kemampuan dari seseorang.
6. Disepakati; oleh manajer serta orang yang bersangkutan.
7. Dihubungkan dengan waktu; dapat dicapai pada suatu jangka waktu tertentu.
8. Berorientasi kerja kelompok; menekankan kepada kerja sama kelompok selain pencapaian individu.

Sasaran Kinerja menurut Sedarmayanti (2011:221) adalah:

1. *The performers*: orang yang menjalankan kinerja
2. *The action/ performance*: tindakan/kinerja yang dilakukan performer
3. *A time element*: waktu kapan pekerjaan dilakukan
4. *An evaluation method*: cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dicapai
5. *The place*: tempat pekerjaan dilakukan

2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong & Baron (1998:16) dalam Sedarmayanti (2011:223) antara lain:

1. *Personal Factors*: ditunjukkan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*: ditentukan kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factors*: ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factors*: ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/Situasional Factors*: ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan external.

Menurut Mulyadi (2001:78) kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Kemampuan;
2. Minat menjalankan pekerjaan;
3. Peluang untuk tumbuh dan maju;
4. Tujuan terdefiniskan dengan jelas;
5. Kepastian tentang apa yang diharapkan;
6. Umpan balik mengenai seberapa baik mereka menjalankan tugasnya;
7. Imbalan bagi mereka yang berkinerja baik;
8. Hukuman bagi mereka yang bekerja buruk.

2.1.2.5 Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2001:415) penilaian kinerja adalah sebagai berikut: “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

Menurut Mahoney (1963) dalam Fatia (2014) mengungkapkan indikator untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) indikator kegiatan sebagai berikut:

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negoisasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Penjelasan masing-masing kegiatan-kegiatan manajerial tersebut di atas sebagai berikut:

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan

mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksudkan adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staff yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negoisasi (*Negotiating*)

Kinerja negoisasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar-menawar dengan penjual, serta tawar-menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

2.1.2.6 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004:224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beberapa perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perbaikan Kinerja.
2. Penyesuaian Kompensasi.

3. Keputusan Penetapan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier.
6. Proses Penetapan Staf.
7. Ketidakakuratan Informasi.
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan.
9. Kesempatan Kerja yang Sama.
10. Tantangan-tantangan Eksternal.

Penjelasan masing-masing dari manfaat penilaian kinerja di atas adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

3. Keputusan Penetapan

Promosi, transfer, penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6. Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7. Ketidakkuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru, lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Berikut daftar penelitian terdahulu dan ringkasan hasil penelitian

Tabel 2.1
Penelitian Tedahulu

| No | Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--------------------|--|--|
| 1. | Suci (2011) | Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung | Hasil penelitian mengatakan adanya pengaruh yang signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung, |
| 2. | Frisilia (2007) | Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Alumunium Industries | Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. |
| 3. | Faizah (2007) | Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru) | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. |
| 4. | Kunwaviyah | Pengaruh Partisipasi | Hasil penelitian |

| | | | |
|----|----------------|---|---|
| | (2010) | Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada SKPD Kabupaten Magelang) | menunjukkan adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. |
| 5. | Hidayat (2013) | Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Budget Emphasis sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali) | Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan <i>budget emphasis</i> . |
| 6 | Gemelly (2014) | Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai variabel moderating Pada Bank Negara Indonesia 46 Di Palembang | Hasil dalam penelitian ini adalah pada hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. |

2.3 Kerangka Pemikiran

Proses penyusunan anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun (Mardiasmo, 2002:61).

Berdasarkan definisi anggaran menurut para ahli (Simmamora;1999, Anthony dan Govindarajan;2005, Supriyono;2000, Nafarin;2009, Mulyadi;2007 dan Mardiasmo;2000) maka penulis dapat menjelaskan bahwa anggaran

merupakan suatu rencana keuangan yang disusun dalam ukuran kuantitatif dalam satuan moneter, biasanya mencakup satu tahun periode, dan merupakan alat pengendalian dan penilaian manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut pendapat dari beberapa ahli (Dharmanegara;2010, Ikhsan dan Ishak;2005, Supriyono;2000, Hansen dan Mowen;2006) maka penulis dapat menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran agar dapat mengemukakan pendapat yang akan disampaikan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Partisipasi penyusunan anggaran diukur melalui peran serta dalam penyusunan 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, frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan ketika penyusunan anggaran.

Anggaran membatasi tindakan manajemen. Anggaran merupakan alasan mengapa kinerja manajer dipantau secara kontinu dan standar terhadap mana hasil kinerja dibandingkan (Ikhsan dan Ishak, 2005:159). Berdasarkan definisi kinerja manajerial dari beberapa ahli (Sue Oh In dan Christopher;2009, Harefa;2008, Riyadi dalam Muslimin;2007) maka penulis dapat menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan yang telah dicapai seorang manajer dalam menjalankan kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Siswanto (2010:178) menjelaskan:”Apabila pengambilan keputusan merupakan komponen aktivitas manajer, terutama apabila manajer tersebut menjelaskan perencanaan. Dalam perencanaan tersebut manajer menetapkan tujuan organisasi, sumber daya yang akan digunakan, dan bawahan mana yang akan menjalankan setiap tugasnya yang telah ditetapkan”.

Rahayu dan Arifian (2013:1): “Manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu proses penentuan sasaran-sasaran perusahaan dan pelaksanaan kegiatan dalam usaha untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut dengan menggunakan berbagai sumber daya (manusia, modal dan material) secara efisien”.

Rahayu dan Arifian (2013:8) mengatakan bahwa perencanaan, penganggaran dan evaluasi kinerja saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Gambaran hubungannya dijelaskan sebagai berikut:

Manajemen mengembangkan rencana, yang berisi tujuan, sasaran dan usulan rencana aksi untuk masa yang akan datang. Rencana tersebut seperti yang telah dikemukakan sebelumnya terdiri atas rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang. Anggaran seharusnya meliputi kinerja perusahaan secara keseluruhan sebaik kinerja dari masing-masing departemen atau divisinya. Para manajer di semua tingkat tentunya harus dapat mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suci (2011) mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi pada kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia yang menunjukkan hasil penelitian adanya pengaruh yang signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial. Frisilia (2007) yang melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja

manajerial pada PT Cakra Compact Alumunium Industies dengan hasil penelitian bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Faizah (2007) melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan pada Rumah Sakit di Pekanbaru yang menunjukkan hasil penelitian bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Kunwaviyah (2010) melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi pada SKPD Kabupaten Magelang yang menunjukkan hasil penelitian adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hidayat (2013) melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan budget emphasis pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali yang menunjukkan hasil penelitian partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Gemelly (2014) melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial melalui motivasi pada Bank BNI 46 di Palembang dengan hasil penelitian yang menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini juga mengasumsikan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Untuk dapat menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2012:70).

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial”.