



## JURNAL MANAJEMEN

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



### PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL ORGANISASI

**Mitha Christina Ginting**

Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

#### Info Artikel

##### *Sejarah Artikel:*

Diterima Februari 2018

Disetujui April 2018

Dipublikasikan Juni 2018

##### *Keywords:*

*Anggaran; Penganggaran*

*Partisipatif; kinerja*

*manajerial*

#### Abstrak

Pengendalian merupakan suatu proses mengevaluasi dan melihat ke belakang, memutuskan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan perencanaan yang ada dalam anggaran. Hubungan antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek, tetapi juga pada kinerja manajerial secara jangka panjang. Partisipasi anggaran dapat menghasilkan informasi yang lebih baik, karena memberi kesempatan atasan untuk mendapatkan akses informasi sebenarnya pada bawahan. Melalui partisipasi anggaran diharapkan dapat membantu dalam peningkatan kinerja manajerial yang berkesinambungan.

#### PENDAHULUAN

Pengendalian merupakan suatu proses mengevaluasi dan melihat ke belakang, memutuskan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan perencanaan yang ada dalam anggaran. Anggaran organisasi dipergunakan sebagai pedoman pelaksanaan kerja dan 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.

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.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan *output* yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjukkan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

### **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 atas dan mempelajari anggaran tersebut, mendiskusikan, dan mengadakan 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. Selain itu pada 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 pada tahap implementasi telah didukung oleh sistem yang baik, maka diharapkan pada tahap evaluasi tidak akan menemukan banyak masalah.

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 (*top management*) 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

**Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran**

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.

### Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil *forecast* ekonomi dan sasaran-sasaran untuk tahun atau periode yang akan datang dari manajemen puncak dan inilah yang dijadikan pedoman untuk penyusunan anggaran. Dalam beberapa perusahaan, anggaran disusun oleh para manajer puncak tanpa atau sedikit konsultasi dengan manajer-manajer tingkat bawah. Tetapi sebagian perusahaan, anggaran disiapkan, paling tidak permulaan oleh para karyawan yang harus melakukan kegiatan. Anggaran kemudian dikirim ke atas untuk dimintakan persetujuan atasan.

Penyusunan anggaran *bottom-up* ini mempunyai banyak kebaikan organisasi, yaitu antara lain anggaran lebih realistis, menaikkan partisipasi, moral dan kepuasan kerja karyawan dan sebagainya. Bagaimanapun juga, penyusunan anggaran merupakan tanggungjawab manajer lini, yang mungkin mendapatkan bantuan informasi dan teknis dari staf kelompok

perencanaan atau departemen anggaran. Selama proses penyusunan anggaran, sumberdaya-sumberdaya organisasi dialokasikan, dan para manajer mungkin merasa takut bahwa mereka tidak akan diberi bagian yang adil. Pemikiran dasar dalam memahami manusia adalah keyakinan bahwa partisipasi berpotensi besar mengatasi masalah dalam suatu organisasi. Peningkatan produktivitas timbul atas adanya kebebasan dalam menciptakan suatu iklim yang memungkinkan para anggota berpartisipasi penuh dalam proses pengambilan keputusan. Pada gilirannya, para individu yang berpartisipasi menghargai tanggungjawab yang diberikan pada mereka, sehingga moral menjadi tinggi dan motivasi bertambah.

### Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana 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.

Menurut Purwanti dan Prawironegoro (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 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 para 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 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.

### **Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.**

Sistem anggaran memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Kelebihan dari sistem penganggaran ialah 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.

### **Kelemahan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

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

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran).
3. Partisipasi semu.

Di bawah ini adalah penjelasan mengenai kelemahan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

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.

### **Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Semakin baik kinerja manajer dalam perusahaan, maka tujuan perusahaan akan semakin cepat tercapai, sebaliknya semakin rendah kinerja manajer maka akan semakin kecil kemungkinan perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerja terhadap sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan *output* yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjukkan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2009), “*Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi*”.

Dengan kata lain, kinerja manajerial merupakan hasil kerja dari individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial. Kinerja menunjukkan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas baik dari segi kinerja kualitas sumberdaya manusia maupun kinerja keuangan. Pada akhirnya kinerja manajerial menjadi penilaian bagi manajemen dalam hal bonus, kenaikan gaji dan promosi

Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu:

1. Perencanaan adalah kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sehingga sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi adalah kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Koordinasi adalah proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Pengawasan adalah penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa sebuah perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan personalia dan pengarahannya telah berjalan secara efektif.
6. Pengaturan (*Staffing*) adalah kemampuan manajerial untuk mempertahankan angkatan kerja, melakukan perekrutan karyawan, melakukan wawancara, memilih karyawan baru dan menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.
7. Negosiasi adalah faktor yang penting bagi seorang manajer untuk memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif. Disamping itu, komunikasi merupakan suatu cara untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan seorang manajer dalam pengambilan keputusan.
8. Perwakilan adalah menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kontijensi dalam pencapaian tujuan organisasi, karena ia dapat menjadi wakil unit kerjanya dan dapat mewakili organisasi secara keseluruhan

### Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi, dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Rudianto (2009) mengatakan bahwa *“Pengukuran hasil kerja para manajer perusahaan inilah yang disebut dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”*.

Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan. Banyak organisasi lebih memfokuskan pengukuran kinerja organisasi pada ukuran finansial atau keuangan saja seperti profitabilitas atau selisih biaya karena informasi atau data tentang keuangan sudah tersedia dalam organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung dan pentingnya pengukuran kinerja non keuangan disebabkan karena organisasi menghadapi perubahan lingkungan secara cepat.

Kinerja suatu organisasi, baik yang bergerak di bidang yang berorientasi mencari keuntungan, organisasi pemerintah atau organisasi pendidikan semuanya tergantung kinerja dari peserta organisasi yang bersangkutan. Meskipun

setiap organisasi memiliki ragam tujuan yang berbeda dinilai berkinerja baik bila meraih keberhasilan.

Dan hal ini disebabkan etos kerja dalam bentuk kinerja karyawan sebagai pelaku organisasi yang baik. Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi yang bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi.

Di dalam organisasi di kenal tiga jenis kinerja yaitu :

- a) Kinerja strategik  
Kinerja strategik biasanya berkaitan dengan strategi dalam penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan lingkungannya dan kemampuan di mana suatu organisasi berada. Biasanya kebijakan strategik dipegang oleh top manajer pihak luar, dan juga kinerja strategik harus mampu membuat visi kedepan tentang kondisi makro ekonomi negara yang berpengaruh pada kelangsungan organisasi.
- b) Kinerja administratif  
Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Di samping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antara unit kerja dalam

organisasi, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.

c) Kinerja Operasional

Kinerja operasional berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang dimiliki dan digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumber daya (modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain) tergantung kepada sumber daya manusia yang mengerjakan.

**Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja karena mencerminkan secara langsung rencana strategi organisasi, meskipun evaluasi atas kinerja tim penting sering keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individu.

Menurut Monday (2009), penilaian kinerja adalah **“sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.”**

Lepas dari penekanan tersebut, sistem penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran. Penilaian kinerja terdiri dari:

1. Kualitas yaitu kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas yaitu merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam

istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu yaitu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas yaitu merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian yaitu merupakan tingkat karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen kerja yaitu merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Penilaian kinerja memberikan manfaat bagi manajemen, yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer atau mutasi, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan surat dasar bagi distribusi penghargaan.

### Kinerja manajerial Perusahaan

Mahoney et al (1963) menyatakan 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.

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Perusahaan

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-perilaku disfungsi yang mungkin timbul dari beban anggaran yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Dengan demikian anggaran partisipatif diharapkan dapat mencegah pengaruh-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

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.

#### DAFTAR PUSTAKA

Anthony and Govindraja, *Management Control System: Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Buku Dua, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012.

Hansen Don. R, Maryane M. Mowen, *Management Accounting: Akuntansi Manajemen*, Alih Bahasa: Dewi Ftriasari dan Denny Amos Kwary, Buku Satu, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2006.

Mahoney.et al. 1963. *Development of Managerial performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing

Monday, R. Wayne, *Human Resource Management: Manajemen*

*Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa: Bayu Airlangga, Buku Satu, Edisi Kesepuluh: Erlangga, Jakarta, 2008.

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

Rudianto, *Penganggaran*: Penerbit Erlangga, Jakarta, 2013.

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