

SKRIPSI

PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA (studi empirik pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi)

disusun dan diajukan oleh

**MARIA YESSICA HALIK
A31109252**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA (studi empirik pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi)

disusun dan diajukan oleh

**MARIA YESSICA HALIK
A31109252**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 2 Mei 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Hj. Nurleni, M.Si, Ak
195908181987022001

Dra. Hj. Sri Sundari, M.Si, Ak
196602201994122001

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid Habbe, S.E., M.Si
NIP 19630515199203100

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Maria Yessica Halik

NIM : A31109252

jurusan/program studi : Akuntansi / Strata 1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA
(studi empirik pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX
Sulawesi)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 27 Mei 2013

Yang membuat pernyataan,



Tanda Tangan

Nama Terang

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Sepanjang proses penyusunan skripsi ini, peneliti mendapatkan banyak bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini, khususnya peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Hj. Nurleni, M,Si, Ak dan Ibu Dra. Hj. Sri Sundari, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing, atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, member motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi yang dilakukan dengan peneliti;
2. Bapak Petrus Roreng, atas waktu yang telah diluangkan untuk membagi ilmu dan pengalaman, serta literatur yang mendukung dalam penelitian ini;
3. Rektor Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar dan Rektor Universitas Katolik Atma Jaya Makassar, yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di universitas tersebut;
4. semua dosen dan staff yang bekerja pada Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar dan Universitas Katolik Atma Jaya Makassar, yang telah meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam pengisian kuesioner (menjadi responden);
5. Papa dan Mama tercinta, yang senantiasa memberikan doa, semangat dan dukungan bagi peneliti dalam setiap pilihan yang peneliti jalani;
6. Kakak-kakak kesayangan, Joe, Lili, dan Deasy, serta anak kesayangan kami semua, Miguel buat semua kritik dan hiburan yang sangat memberikan semangat bagi peneliti dalam menjalankan studi;

7. Julian R. Pratama, pemain musik terkeren sepanjang sejarah kehidupan peneliti, terima kasih buat semua irama kehidupan yang dibagikan kepada peneliti;
8. sahabat-sahabat terhebat, Dyah, Annis, dan Yudha, buat bantuan dan perhatian, serta hari-hari indah yang boleh dibagi bersama sepanjang masa perkuliahan;
9. teman-teman / grup Arisan;
10. teman-teman Jurusan Akuntansi UNHAS 2009 (K09nitif), dan semua teman yang tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu, buat doa, dukungan, dan pelajaran yang diberikan kepada peneliti.

Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari Tuhan Yang Maha Esa atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima banyak bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya disebabkan keterbatasan pengetahuan peneliti, dan menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti menerima segala bentuk kritik dan saran yang membangun bagi kesempurnaan skripsi ini. Peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi.

Makassar, Juni 2013

Maria Yessica Halik

ABSTRAK

Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Empirik pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi)

Maria Yessica Halik

Nurleni

Sri Sundari

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran telah menarik perhatian para peneliti beberapa tahun belakangan ini. Beberapa riset mengenai hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial mengindikasikan hasil yang tidak konsisten. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya dan bagaimana pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 40 pejabat perguruan tinggi swasta di Kota Makassar, yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Model analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana, dan diolah dengan menggunakan program SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

The Effect of Budgetary Participation toward Managerial Performance in Private Colleges (Empiric Study to Private Colleges Kopertis Sulawesi)

Maria Yessica Halik

Nurleni

Sri Sundari

The influence of participation in the budgeting process has attracted researchers' attention for many years. Prior researchers on the relationship between budgetary participation with managerial performance indicate that there were no consistent conclusions in their results. This study aims to prove there is whether or not and how the influence of budgetary participation of the managerial performance in private colleges.

To collect the data of this research, survey questionnaire are used. Questionnaire presented to 40 officials of private colleges in Makassar City, which is involved in the budgetary arrangement. Analysis model that used is simple regression, and processed using the SPSS program.

The result of this research indicates that the budgetary participation has effect toward managerial performance. This research also shows that budgetary participation has positive effect toward managerial performance.

Keywords: Budgetary Participation, Managerial Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.2 Anggaran.....	14
2.2.1 Pengertian Anggaran.....	14
2.2.2 Fungsi Anggaran.....	17
2.2.3 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran.....	19
2.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.....	21
2.3.1 Pengertian Partisipasi.....	21
2.3.2 Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.....	22
2.3.3 Kelemahan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.....	23
2.4 Kinerja Manajerial.....	24

2.5 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	30
2.6 Penelitian Terdahulu.....	31
2.7 Kerangka Pikir.....	32
2.8 Hipotesis Penelitian.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Rancangan Penelitian	34
3.2 Tempat dan Waktu	34
3.3 Populasi dan Sampel.....	35
3.4 Jenis dan Sumber Data	36
3.4.1 Jenis Data.....	36
3.4.2 Sumber Data.....	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	37
3.7 Analisis Data.....	39
3.7.1 Statistik Deskriptif	39
3.7.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	
3.7.2.1 Uji Validitas	39
3.7.2.2 Uji Reliabilitas.....	40
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	41
3.7.4 Analisis Regresi Sederhana	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Statistik Deskriptif	43
4.2 Hasil Uji Kualitas Data	44
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	46
4.3.1 Uji Normalitas	46
4.3.2 Uji Autokorelasi.....	47
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	48
4.4 Hasil Pengujian Hipotesis	49
BAB V PENUTUP	54
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	55
5.3 Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA.....	58
LAMPIRAN	60

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Hasil Statistik Deskriptif.....	43
4.2	Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel X.....	45
4.3	Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Y.....	45
4.4	<i>Model Summary</i>	48
4.5	<i>Variables Entered/Removed</i>	49
4.6	<i>Model Summary</i>	50
4.7	Anova.....	51
4.8	<i>Coefficients</i>	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Kerangka Penelitian.....	33
3.1	Model Regresi Sederhana.....	41
4.1	Normal P-Plot.....	47
4.2	<i>Scatterplot</i>	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner.....	61
2. Pengujian Statistik.....	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Anggaran merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting bagi setiap perusahaan, baik perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh laba, maupun yang tidak bertujuan memperoleh laba. Menurut Hansen dan Mowen (2004: 354), setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, memutuskan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Munandar (2000) 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." Menurut Mulyadi (1993), "anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali."

Organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis sebelum menyiapkan anggaran. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan erat antara anggaran dengan 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 (Hansen dan Mowen, 2004:355).

Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan bagi manajemen perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2004:355), salah satu kelebihan sistem anggaran adalah mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap pegawai. Jadi, semua pegawai dapat menyadari peranannya dalam pencapaian suatu tujuan. Oleh karena anggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan adanya koordinasi.

Anggaran yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh unit-unit yang ada dalam perusahaan dengan sendirinya akan berinteraksi dengan individu-individu yang ada dalam perusahaan tersebut. Peranan dan kepentingan individu dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan didasarkan pada ketertarikan para individu untuk memenuhi tujuannya atau kepentingannya. Dalam hal ini, individu akan berusaha mendapatkan penghargaan semaksimal mungkin. Namun, sering terjadi tujuan perusahaan bertentangan dengan tujuan individu sehingga menghasilkan kinerja manajerial yang rendah dari individu.

Sinambela (2003) mengemukakan bahwa untuk mengatasi pertentangan tujuan antara perusahaan dengan individu, proses penyusunan anggaran yang dilakukan seharusnya melibatkan berbagai pihak dalam perusahaan tersebut. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program kerjanya, yang memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai tingkatan dalam organisasi. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana berpartisipasi untuk merencanakan anggaran, yaitu mereka harus benar-benar memahami tanggung jawab masing-masing dalam mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Tetapi, yang lebih penting adalah sejauh mana tingkat partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran yang telah didelegasikan oleh manajemen yang lebih tinggi kepada manajer atau pengelola yang berada pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini menjadi aspek yang paling penting dalam proses penyusunan anggaran, karena anggaran yang disetujui, pada dasarnya harus menggambarkan suatu kesepakatan bersama dari banyak orang dalam suatu organisasi.

Anthony dan Govindarajan (2005:86) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pendekatan lain adalah gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Pendekatan dari atas ke bawah menyatakan bahwa anggaran yang harus dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban ditetapkan oleh manajemen puncak. Keuntungan pendekatan ini adalah proses pembuatan anggaran yang membutuhkan waktu yang lebih singkat, dukungan yang kuat dari

manajemen puncak dalam pengembangan anggaran, serta prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajemen puncak. Namun, kelemahannya adalah kurangnya komitmen dari para pelaksana anggaran tersebut. Pendekatan ini biasanya diterapkan pada organisasi yang memiliki struktur tersentralisasi.

Pendekatan dari bawah ke atas menyatakan bahwa manajer pusat pertanggungjawaban sebagai pelaksana anggaran mengajukan usul untuk ditelaah dan dinegosiasikan dengan manajemen puncak. Kelemahan pendekatan ini bahwa partisipasi terlalu sering menimbulkan konflik dan akan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Bila yang diusulkan manajer pusat pertanggungjawaban tidak dikendalikan secara seksama oleh manajemen puncak, maka target anggaran mungkin tidak sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan partisipasi merupakan gabungan dari pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antara 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 pada dua pendekatan sebelumnya dapat dikurangi sehingga bawahan akan merasa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan yang lebih terjamin.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Menurut Garrison dan

Noreen (2000:346), keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri. Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggaran ini disebut dengan anggaran partisipatif. Intinya, seluruh tingkatan organisasi harus bekerjasama untuk menyusun anggaran. Karena manajer puncak biasanya kurang mengetahui hal secara rinci dan juga kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, maka yang bersangkutan harus mengandalkan informasi anggaran lebih rinci dari bawahannya. Di sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan anggaran secara umum. Agar berhasil, seluruh manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran partisipatif harus memahami dan menyetujui strategi organisasi.

Penelitian mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial merupakan salah satu bidang penelitian yang telah banyak dilakukan, baik pada perusahaan manufaktur, maupun pada perusahaan jasa, misalnya perguruan tinggi. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mengalami perdebatan, misalnya: hasil penelitian Brownell (1982), yaitu studi lapangan terhadap 48 orang manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur skala besar di San Fransisco, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Tjahjaning Poerwati (2001) terhadap manajer-manajer pada perusahaan manufaktur menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap

kinerja manajerial. Selain itu, penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa (nirlaba) juga telah banyak dilakukan, dengan hasil penelitian yang beragam. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Lesmana dkk, (2001) pada lima perguruan tinggi swasta di Indonesia, menunjukkan bahwa perguruan tinggi swasta di Indonesia belum menerapkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran, ditandai dengan rendahnya keleluasaan dekan mengekspresikan peran politiknya dalam penyusunan anggaran. Sedangkan, penelitian Muryati (2001) terhadap perguruan tinggi swasta di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta menghasilkan bahwa partisipasi yang diberikan oleh manajer (pembantu dekan, pembantu rektor, pembantu ketua) berinteraksi dengan sistem penganggaran, sistem pelaporan, dan analisis berpengaruh signifikan pada efektifitas dan efisiensi anggaran pada perguruan tinggi.

Perdebatan mengenai hasil penelitian yang beragam di atas menyebabkan banyak penelitian selanjutnya yang dilakukan untuk mendukung hasil penelitian sebelumnya, dengan menggunakan berbagai modifikasi variabel dan objek penelitian yang beragam, tidak hanya perusahaan yang berorientasi untuk menghasilkan laba saja, tetapi juga pada perusahaan atau lembaga yang tidak berorientasi pada laba (perusahaan nirlaba), misalnya perguruan tinggi, seperti yang akan dibahas dalam penelitian ini. Semakin banyak perguruan tinggi, semakin kompetitif pula kondisi persaingan dalam dunia pendidikan. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif memberikan dorongan yang sangat besar pada perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas keluaran yang dihasilkannya, sehingga perguruan tinggi tersebut mampu bertahan secara berkelanjutan sebagai perguruan tinggi yang berkualitas. Agar lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja, berbagai perguruan tinggi melakukan

pembenahan di segala bidang, terutama peningkatan efisiensi dan efektivitas manajemen. Dalam bidang manajemen, keberhasilan manajer akan diukur dengan pengendalian administratif, salah satunya perencanaan dan pengelolaan anggaran. Perencanaan dan pengelolaan anggaran pada perguruan tinggi negeri tentu saja berbeda dengan perencanaan dan pengelolaan anggaran perguruan tinggi swasta.

Proses perencanaan dan pengelolaan anggaran pada perguruan tinggi negeri bergantung dan diatur oleh pemerintah melalui dana APBN, sedangkan perguruan tinggi swasta memiliki otonomi sendiri-sendiri untuk menyusun dan mengelola anggarannya. Perguruan tinggi swasta merupakan lembaga pendidikan yang ada dibawah koordinasi Kopertis, yang aktivitasnya tidak lepas dari masalah penganggaran dan partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran. Dengan semakin besar persaingan yang dihadapi setiap lembaga pendidikan, maka perguruan tinggi swasta dituntut untuk mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin, sehingga mampu bersaing secara berkelanjutan, dan dapat mempertahankan eksistensinya di masyarakat. Di samping itu, perguruan tinggi swasta juga memiliki otonomi sendiri untuk menentukan sistem penganggarannya, sehingga mampu mengendalikan organisasi dengan lebih baik.

Berdasarkan kerangka pikir di atas, penulis tertarik untuk meneliti "**Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Empirik pada PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi)**", terutama karena perguruan tinggi swasta memiliki kebebasan untuk menentukan sistem penganggaran, tidak seperti perguruan tinggi negeri yang anggarannya diatur dalam APBN.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi telah banyak dilakukan, dengan hasil penelitian yang beragam. Pada perguruan tinggi negeri, kemungkinan untuk menjalankan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran hampir tidak ada karena pengelolaan anggaran pada perguruan tinggi negeri diatur oleh pemerintah melalui dana APBN. Sedangkan, perguruan tinggi swasta memiliki otonomi sendiri untuk menyusun dan mengelola anggarannya, sehingga dapat menjalankan proses anggaran partisipatif. Melalui partisipasi ini perguruan tinggi swasta dinilai dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasinya agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk membuktikan apakah benar anggaran partisipatif dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam perguruan tinggi swasta. Namun, berbagai penelitian tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Hal inilah yang menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai hubungan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dalam perguruan tinggi swasta, sehingga masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empirik mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang peneliti kemukakan, maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah ada

pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta lingkungan Kopertis Wilayah IX Sulawesi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kepustakaan dan memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen. Selain itu, diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perguruan tinggi swasta untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif dengan mempertimbangkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai alat bantu untuk memotivasi manajemen dalam proses peningkatan kinerja manajerialnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan membahas tentang bagaimana pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta yang berada dalam lingkungan Kopertis Wilayah IX Sulawesi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran keseluruhan isi penelitian. Adapun sistematika pembahasan yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari lima bab.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi hal-hal yang akan dibahas dalam skripsi. Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu, dan kerangka pikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang objek penelitian, populasi penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, operasionalisasi variabel, dan teknik analisis data.

BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Meliputi hasil penelitian yang telah dianalisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB V: Penutup

Meliputi kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya '*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*' tahun 1968, Locke menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan. Hasil *meta-analyses* yang dilakukan oleh Latham dan Yulk (1986) menunjukkan bahwa sebagian besar hasil penelitian memberikan dukungan terhadap pengaruh yang signifikan dari penetapan tujuan yang sulit dan spesifik terhadap peningkatan kinerja.

Sembilan puluh persen hasil studi menunjukkan bahwa penetapan tujuan menjadi satu pendekatan yang saat ini digunakan secara luas untuk memotivasi pekerja di tempat kerja yang dapat mendatangkan pengaruh yang menguntungkan bagi kinerja. Teori penetapan tujuan didasarkan pada asumsi bahwa tujuan mewakili keadaan dimana individu berusaha dan mengatur tindakan untuk mencapainya.

2. Teori Harapan (*expectancy theory*)

Vroom mengemukakan teori ini (Stoner, 1995) dalam bukunya "*Management*", yaitu seseorang cenderung berperilaku berdasarkan kuatnya harapan dan seberapa jauh perilaku tersebut akan memberikan hasil atau

hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan ini. Seseorang yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan yaitu hubungan upaya dengan kinerja, hubungan kinerja dengan imbalan, dan hubungan imbalan dengan tujuan pribadi. Motivasi hanya diberikan kepada seorang individu yang mampu mengerjakan pekerjaannya. Jadi, orang yang tidak mampu tidak perlu dimotivasi karena tidak ada hasilnya.

Teori ini mempunyai argumentasi bahwa kekuatan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa akan diikuti oleh keluaran dan daya tarik dari keluaran tersebut dengan individu.

3. Teori Kebutuhan (David McClelland)

Teori kebutuhan McClelland (Robbins, 2003) menjelaskan bahwa kebutuhan kerja di tempat kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- 1) kebutuhan untuk prestasi berupa dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- 2) Kebutuhan untuk berkuasa, berupa kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana tanpa perlu dipaksa untuk berperilaku demikian.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi, berupa suatu hasrat untuk membentuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Menurut McClelland (Robbins, 2003) bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

4. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Robbins (2003) mengutip pendapat Maslow tentang teori motivasi yang membaginya ke dalam lima hierarki kebutuhan yaitu:

- 1) kebutuhan fisiologis, berupa kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan akan jaminan keamanan, berupa rasa aman dan terlindung dari resiko fisik dan mental.
- 3) Kebutuhan sosial, berupa persahabatan, keakraban, penerimaan dan keterkaitan.
- 4) Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan, berupa penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi, sedangkan penghargaan eksternal, yaitu status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu mempertinggi kepastian kerja, berkembang, menyatakan potensi seseorang.

Teori-teori di atas menjelaskan bahwa perlakuan yang dapat menimbulkan motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu. Sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya akan dipengaruhi oleh motivasi. Begitu pula dalam hal partisipasi anggaran, semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran, maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran, akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2.2 Anggaran

2.2.1 Pengertian Anggaran

Ada beberapa pengertian mengenai anggaran, para ahli mendefinisikannya berbeda-beda. 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”. Hansen dan Mowen (2004:354) mendefinisikan anggaran “sebagai suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun non-moneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional”. Selain itu, menurut Munandar (2000) definisi anggaran sebagai berikut.

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.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur, yaitu:

- a. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana, karena anggaran merupakan suatu penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Dalam hal ini, ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana, untuk menghadapi waktu yang akan datang antara lain:

- 1) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukan nantinya.
 - 2) Waktu yang akan datang penuh dengan alternatif pilihan, sehingga perusahaan mempersiapkan diri lebih awal, alternatif mana yang akan dipilih.
 - 3) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang, sehingga dengan adanya rencana, pekerjaan yang akan dilaksanakan akan lebih terarah.
 - 4) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian yang ada di perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya.
 - 5) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut di waktu yang akan datang.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa anggaran ialah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian dan pengawasan kerja, maka sudah seharusnya bahwa anggaran mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
- c. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah rupiah. Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda.
- d. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang. Sehubungan dengan jangka waktu,

anggaran harus menunjukkan kapan/untuk periode kapan angka-angka anggaran tersebut berlaku.

Fess dan Warren (1995) mendefinisikan anggaran sebagai berikut: “anggaran adalah pernyataan tertulis yang resmi mengenai rencana manajemen untuk masa depan yang dinyatakan dalam satuan keuangan”.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan penetapan tujuan spesifik bagi operasi masa depan dan perbandingan periodik hasil aktual dengan tujuan. Penetapan tujuan spesifik bagi operasi masa depan menekankan pada fungsi perencanaan manajemen. Perbandingan periodik hasil aktual dengan tujuan menekankan pada fungsi pengendalian manajemen.

Henry Simamora (1999) mendefinisikan anggaran adalah “suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu”. Dari hal tersebut dapat dinyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana finansial yang dipakai untuk pengelolaan sumber daya organisasi.

Munandar (2000) mengemukakan bahwa suatu anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut.

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan.
- b. Mencakup kurun waktu satu tahun.
- c. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.

- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya.
- e. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah, kecuali dalam hal kasus.
- f. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran seperti periodik, dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Anggaran merupakan suatu sistem yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tanpa adanya perencanaan, penyusunan, dan penerapan anggaran yang baik, maka pihak manajemen tidak akan dapat mengarahkan langkah perusahaan dengan efektif dan efisien.

2.2.2 Fungsi Anggaran

Garrison (2000:404) mengemukakan 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. Sedangkan, menurut Siegel dan Marconi (1989:115), fungsi anggaran adalah sebagai berikut.

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan sebagai hasil dari perundingan antara anggota organisasi yang dominan, yang menunjukkan persetujuan organisasi mengenai tujuan-tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan *blueprint* bagi perusahaan untuk bertindak yang menggambarkan prioritas manajemen dalam mengalokasikan sumber daya,

dan menunjukkan bagaimana bagian organisasi diharapkan bekerja dalam mencapai keseluruhan tujuan perusahaan.

3. Anggaran bertindak sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai departemen atau divisi dalam organisasi dan dengan manajemen puncak.
4. Anggaran bertindak sebagai standar untuk melakukan evaluasi .
5. Anggaran sebagai alat pengendali yang memungkinkan manajemen menunjukkan area dimana perusahaan kuat dan lemah.
6. Anggaran berusaha mempengaruhi dan memotivasi manajer untuk bertindak efektif dan efisien.

Munandar (2000) mengungkapkan bahwa anggaran mempunyai tiga fungsi utama, yaitu sebagai alat pedoman kerja, sebagai alat koordinasi, dan sebagai alat pengawasan. Anggaran sebagai alat pedoman kerja merupakan rencana kerja yang disusun secara teliti, yang diarahkan atas pengalaman masa lalu dan ramalan pada masa yang akan datang. Sedemikian telitinya suatu anggaran mampu menjadi suatu petunjuk bagi tiap tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatannya, karena anggaran sebagai pedoman kerja yang juga dapat memberikan arah anggaran yang harus dicapai dari kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

Anggaran sebagai alat koordinasi dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk mendapatkan keselarasan dalam tindakan. Dalam arti pembangunan ekonomi, koordinasi diartikan sebagai keterpaduan di dalam sektor pembangunan tersebut. Di dalam ekonomi perusahaan, koordinasi merupakan suatu usaha agar semua bagian dalam perusahaan bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran merupakan alat pengawasan yang sangat baik. Aspek pengawasan anggaran ini dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Dengan membandingkan anggaran tersebut dengan realisasinya, maka kita dapat melihat seberapa jauh penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran tersebut.

Pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam hasil yang dicapai, dan aktivitas yang direncanakan. Anggaran sebagai alat pengawasan dalam membandingkan antara realisasi dengan perencanaannya. Dengan demikian dari perbandingan tersebut akan dapat kita ketahui penyimpangan-penyimpangan dalam realisasinya, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan dalam menyusun anggaran periode berikutnya agar lebih baik lagi.

Secara luas anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian mencakup pengarahan/pengaturan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan. Oleh karenanya, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting sekaligus kompleks, sebab anggaran mempunyai kemungkinan berdampak disfungsi terhadap perilaku anggota organisasi.

2.2.3 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005:86) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pendekatan lain adalah 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 adalah proses pembuatan anggaran yang membutuhkan waktu yang lebih singkat, dukungan yang kuat dari manajemen puncak dalam pengembangan anggaran, serta prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajemen puncak. Namun, kelemahannya adalah kurangnya komitmen dari para pelaksana anggaran tersebut. Pendekatan ini biasanya diterapkan pada organisasi yang memiliki struktur tersentralisasi.

Pada pendekatan dari bawah ke atas, manajer pusat pertanggungjawaban sebagai pelaksana anggaran mengajukan usul untuk ditelaah dan dinegosiasikan dengan manajemen puncak. Kelemahan pendekatan ini bahwa partisipasi terlalu sering menimbulkan konflik dan akan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Bila yang diusulkan manajer pusat pertanggungjawaban tidak dikendalikan secara seksama oleh manajemen puncak, maka target anggaran mungkin tidak sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan partisipasi merupakan gabungan dari pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antara 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 pada dua pendekatan sebelumnya dapat dikurangi sehingga bawahan akan merasa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan yang lebih terjamin.

2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.3.1 Pengertian Partisipasi

Robbins (2003:179) menyatakan bahwa “Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya”. Menurut Brownell (1982a) dalam Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa “Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu terlibat dalam penyusunan target anggaran, lalu individu tersebut dievaluasi kinerjanya dan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran”. Sedangkan Kennis (1979) berpendapat bahwa, “Pada penyusunan dengan menggunakan pendekatan partisipasi, informasi anggaran yang didapat oleh manajemen puncak, digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial fungsional dan mendistribusikan penghargaan dan hukuman”.

Inti dari partisipasi anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dari sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran secara umum. Selain itu, Keith Davis dalam Mangkunegara (2000) menyatakan “Partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggungjawab terhadap hal tersebut”.

Berdasarkan definisi diatas ada tiga aspek yang sangat penting dalam partisipasi, yaitu keterlibatan emosi dan mental pegawai, motivasi untuk memberikan kontribusi dan penerimaan tanggung jawab.

Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran atau partisipasi adalah menyangkut suatu proses di mana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran mereka. Selain itu, partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih yang akan memberikan pengaruh pada masa yang akan datang bagi para pembuat keputusan.

Partisipasi merupakan tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan bagaimana pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Perusahaan sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer tingkat menengah dan bawah ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta dalam mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja para manajer. Dengan adanya partisipasi, akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, sehingga tercipta kerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3.2 Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Nur Indriantoro (1993) dalam Poerwati (2002) berpendapat bahwa.

Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik.

Siegel dan Marconi (1989:139) menyatakan bahwa.

Keuntungan dari partisipasi adalah memacu peningkatan moral, dan inisiatif bagi mereka untuk mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkatan manajemen, meningkatkan *group cohesiveness* yang kemudian meningkatkan kerjasama antarindividu dalam pencapaian tujuan, terbentuknya *group internalization* yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi, menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan dan manajer menjadi tanggap terhadap masalah-masalah sub unit tertentu, serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen.

Garrison dan Noreen (2000) menyatakan bahwa.

Keunggulan partisipasi adalah menghargai pendapat dan pandangan tingkat menengah dan bawah, sehingga mereka lebih cenderung terdorong untuk mencapai anggaran. Selain itu, dalam penganggaran partisipasi terdapat sistem kendali yang unik, yaitu kesalahan dan tanggung jawab terdapat pada penyusun anggaran itu sendiri sehingga mereka tidak dapat berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal untuk dicapai.

Anthony dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa penganggaran partisipasi memiliki dua keunggulan yaitu:

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

2.3.3 Kelemahan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Hansen dan Mowen (2005:90) menyatakan bahwa “Penganggaran partisipasi dapat menyebabkan pembuatan standar yang terlalu tinggi sejak tujuan yang dianggarkan menjadi tujuan manajer”. Sementara Dunk (1993) dan Yuwono (1999) menyatakan “Penganggaran partisipasi dapat menyebabkan senjangan anggaran, yaitu perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah

yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama”.

Hansen dan Mowen (2004:362) berpendapat bahwa ada tiga masalah yang timbul, yang merupakan kelemahan dalam partisipasi penganggaran, yaitu.

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
2. *Slack* anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.
3. *Pseudoparticipation*, yang berarti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam partisipasi penganggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka.

2.4 Kinerja Manajerial

Mangkunegara (2000) memberikan suatu kesamaan antara kinerja dengan prestasi kerja, dengan suatu konsep definisinya yaitu:

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (1997) mengatakan bahwa, “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan

serta waktu”. Simamora (1995) mengemukakan prestasi kerja atau kinerja sebagai berikut: “kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para manajer mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan”.

Definisi-definisi di atas dapat memberikan satu kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu upaya dalam melaksanakan tugas, sehingga sasaran yang diinginkan dapat tercapai berdasarkan atas kemampuan yang dimiliki karyawan, termasuk dalam mengatasi masalah yang ada pada saat melaksanakan pekerjaan. Dalam mencapai sasaran atas peningkatan kinerja, maka diperlukan suatu pertimbangan atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masalah tersebut. Hal ini penting sebagai titik tolak dari suatu pelaksanaan konsep dalam usaha meningkatkan kinerja. Menurut Mangkunegara (2000), “Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Dalam mencapai suatu standar yang lebih optimal dari pelaksanaan kerja, maka diperlukan suatu penilaian atas prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Untuk itu, sistematika penilaian ini didasarkan pada konsep yang telah baku.

Mangkuprawira (2002) menyatakan, “Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang”. Hasibuan (1997) mendefinisikan “Penilaian kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Sedangkan Handoko (2000) memberikan suatu definisi mengenai penilaian prestasi kerja yaitu, “Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan

memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”.

Mulyadi (2001) berpendapat bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian penilaian kinerja adalah “penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran mereka dalam organisasi.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan melaksanakan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik mau ekstrinsik.

Penilaian kinerja memberikan manfaat bagi manajemen, yaitu untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
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 suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Kinerja manajerial mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negoisasi, dan perwakilan.

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan penentuan keputusan selanjutnya tentang apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat. Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur dan program, serta memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.

Perencanaan diproses oleh perencana, dan hasilnya adalah rencana. Rencana inilah yang akan dilakukan oleh para pelaku manajemen. Pada dasarnya, semua manajer melaksanakan perencanaan dan menjadi perencana. Perbedaannya terletak pada luasnya rencana yang disusunnya. Semakin tinggi posisi pejabat dalam organisasi, maka semakin luas bidang rencana yang disusunnya. Keterlibatan para pelaku manajemen dalam perencanaan akan menimbulkan keterikatan dan kecenderungan untuk menerima tanggung jawab, jika ia diberikan hal untuk berbicara tentang pekerjaan dan lingkungannya.

Investigasi merupakan suatu kegiatan melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi untuk pencatatan, pembuatan laporan yang diperlukan, sehingga dapat dilakukan pengukuran hasil dan melakukan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan arah atas peranan mereka dalam organisasi.

Evaluasi atau penilaian dalam hal ini dilakukan oleh seorang manajer terhadap rencana yang dibuat, selain itu ditujukan untuk menilai pegawai, catatan hasil dan laporan keuangan, sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat dibuat keputusan yang diperlukan.

Robert J. Mockler yang dikutip oleh Handoko (2002), berpendapat bahwa manajemen adalah.

Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengawasan membantu penilaian apakah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Ada beberapa faktor yang menjadikan pengawasan penting dalam setiap organisasi atau perusahaan, antara lain adanya perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas organisasi, terjadinya kesalahan-

kesalahan dalam suatu organisasi serta kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Metode pengawasan terdiri atas dua kelompok yaitu metode non-kuantitatif dan metode kuantitatif. Metode pengawasan non-kuantitatif adalah metode pengawasan yang digunakan manajer dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Pada umumnya, hal ini mengawasi keseluruhan performa organisasi, dan sebagian besar mengawasi sikap dan performa para karyawan. Teknik-teknik yang biasanya digunakan meliputi; pengamatan, inspeksi teratur dan langsung, pelaporan lisan dan tertulis, evaluasi pelaksanaan, dan diskusi antara manajer dan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan. Sedangkan, teknik-teknik pengawasan kuantitatif cenderung untuk menggunakan data khusus dan metode-metode kuantitatif untuk mengukur dan memeriksa kuantitas dan kualitas keluaran. Metode-metode kuantitatif yang sering digunakan adalah: anggaran, audit, analisis rasio, serta teknik lainnya yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan kegiatan.

Pemilihan staf (*staffing*) adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan kemampuan / keahlian anggota-anggota organisasi. Proses pemilihan staf dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus-menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi dan pada waktu yang tepat pula. Akhirnya, fungsi pemilihan staf harus dilaksanakan oleh semua manajer, baik mereka yang mengelola perusahaan besar maupun perusahaan kecil.

Negoisasi dalam hal ini berhubungan dengan pengambilan keputusan, baik pada suatu bagian tertentu, maupun pada perusahaan secara keseluruhan.

Negoisasi juga berhubungan dengan sikap atau tindakan ketika penyusunan anggaran dilakukan. Selanjutnya, perwakilan berhubungan dengan aktivitas manajer dalam menghadiri pertemuan-pertemuan, baik dengan instansi yang sejenis, maupun instansi yang berbeda dalam rangka memperkenalkan atau mempromosikan tujuan perusahaan.

2.5 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran, akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral, yang akan meningkatkan kinerjanya sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran (Bambang Supomo, 1998)

Penelitian mengenai partisipasi anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial merupakan salah satu bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Penelitian Brownell dan McInnes (1986) terhadap para manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur, menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kedua variabel, yaitu partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa kinerja manajer dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan tanpa partisipasi. Begitu pula dengan penelitian Nur Indriantoro (1993) yang menemukan hubungan positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Bambang Supomo (1998) dan penelitian Poerwati (2002) menunjukkan

partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Menurut mereka, kemungkinan ada variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah banyak dilakukan, baik pada perusahaan manufaktur, maupun pada perusahaan jasa yang bersifat nirlaba, misalnya perguruan tinggi swasta, dengan berbagai tambahan modifikasi variabel. Penelitian-penelitian tersebut antara lain:

1. Penelitian Brownel (1982b) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), yaitu studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur skala besar di San Fransisco. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Penelitian Heni Prasetyaningtiyas (2006) yang dilakukan terhadap 50 manajer perusahaan rokok di Kota Malang, menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.
3. Penelitian Tjahjaning Poerwati (2002) yang dilakukan terhadap manajer-manajer pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.
4. Penelitian Sukma Lesmana dkk, (2001) pada lima perguruan tinggi swasta yang ada di Indonesia, menunjukkan bahwa perguruan tinggi swasta di Indonesia belum menerapkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam

penyusunan anggaran, ditandai dengan rendahnya keleluasaan dekan mengekspresikan peran politiknya dalam penyusunan anggaran.

5. Penelitian Muryati (2001) terhadap perguruan tinggi swasta di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta menghasilkan bahwa partisipasi yang diberikan oleh manajer (pembantu dekan, pembantu rektor, pembantu ketua) berinteraksi dengan sistem penganggaran, sistem pelaporan, dan analisis berpengaruh signifikan pada efektifitas dan efisiensi anggaran pada perguruan tinggi.

2.7 Kerangka Pikir

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan banyak pihak. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana hendaknya berpartisipasi untuk merencanakan anggaran dan mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Tetapi, yang lebih penting adalah sejauh mana tingkat partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran, karena sebenarnya anggaran yang disetujui pada dasarnya harus menggambarkan suatu kesepakatan bersama dari banyak orang dalam suatu organisasi atau perusahaan.

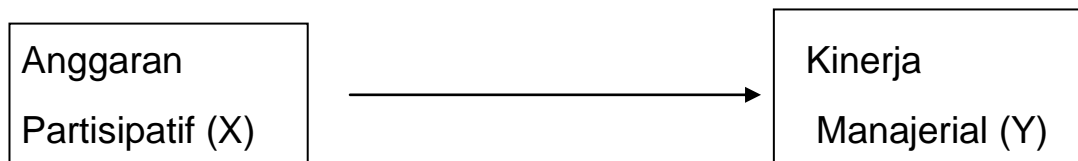
Partisipasi merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya, dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar tercapainya target anggaran mereka. Sedangkan kinerja merupakan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh atasan, teman, dirinya sendiri, maupun bawahannya.

Indriantoro dan Supomo (1998) berpendapat bahwa:

Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses

penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran.

Partisipasi anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat memberikan motivasi bagi anggota organisasi, sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat meningkat. Dengan demikian model teori dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.