



Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi Kerja Manajerial

Muammar Khadafi^{1*}, Najiatul Husna², Nurul Safitri³, Fera Fera⁴, Tasya Afani⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh, Aceh, Indonesia

Email: khaddafi@unimal.ac.id¹, najiatul.230420053@mhs.unimal.ac.id², nurul23420018@mhs.unimal.ac.id³, fera230420023@mhs.unimal.ac.id⁴, tasya230420021@mhs.unimal.ac.id⁵

Korespondensi penulis: khaddafi@unimal.ac.id *

Abstract. For managers, budgeting is a very important issue that affects the future survival of the organization. Given that key stakeholders are often involved in budget preparation, this preparation process raises questions regarding the relationship between participation in budget preparation and management motivation and performance. This article explains that when subordinates are involved in management, they are more likely to accept budget goals and therefore more motivated to participate in budget planning. Another aspect is that participation in budget preparation has a positive impact on budget adequacy. If the budget is decided unilaterally, the opposite will be true. This involvement motivates subordinates to be more proactive in achieving budget goals. From another perspective, subordinate participation in budgeting means that planning results are more realistic because subordinates have more accurate information about local conditions than superiors.

Keywords: Participation, Budgeting, and Managerial Performance

Abstrak. Bagi manajer, penganggaran merupakan persoalan yang sangat penting yang mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi di masa depan. Mengingat pemangku kepentingan utama sering dilibatkan dalam penyusunan anggaran, proses persiapan ini menimbulkan pertanyaan terkait hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan motivasi serta kinerja manajemen. Artikel ini menjelaskan bahwa ketika bawahan terlibat dalam manajemen, mereka lebih mungkin menerima tujuan anggaran dan oleh karena itu lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam perencanaan anggaran. Aspek lainnya adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran berdampak positif terhadap kecukupan anggaran. Jika anggaran diputuskan secara sepihak maka akan berbanding terbalik. Keterlibatan ini memotivasi bawahan untuk lebih proaktif dalam mencapai tujuan anggaran. Dari sudut pandang lain, partisipasi bawahan dalam penganggaran berarti hasil perencanaan lebih realistis karena bawahan mempunyai informasi yang lebih akurat mengenai keadaan setempat dibandingkan atasan.

Kata Kunci: Partisipasi, Penyusunan Anggaran, dan Kinerja Manajerial

1. PENDAHULUAN

Partisipasi merupakan elemen yang sangat penting yang menekankan pada proses kolaboratif antar pemangku kepentingan yang berbeda, baik bawahan maupun manajer tingkat atas. Dalam literatur akuntansi, penganggaran partisipatif biasanya didefinisikan sebagai suatu proses di mana manajer berpartisipasi dan mempunyai pengaruh terhadap penetapan anggaran. Anggaran biasanya digunakan untuk membuat rencana dan mengelola sistem. Selain itu dapat digunakan untuk koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, motivasi, dan sebagai alat pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahan. Di masa lalu, penganggaran dalam organisasi biasanya dilakukan hanya oleh tim ahli dengan pendekatan top-down.

Namun saat ini pembuatan anggaran tidak lagi menjadi tanggung jawab atasan suatu perusahaan saja, melainkan kini dibuat dengan partisipasi atasan dan bawahan. Pembuatan anggaran seperti itu memungkinkan terjadinya negosiasi dan pertukaran pendapat antara

manajer (atasan) dan karyawan (bawahan). Hal ini juga memudahkan untuk memperoleh informasi nyata yang dapat dijadikan referensi dalam pembuatan anggaran di lapangan.

Kepemimpinan adalah kinerja kepemimpinan individu dalam kegiatan manajemen seperti perencanaan, penelitian, koordinasi, penempatan staf, negosiasi, dan representasi. Anggaran yang tidak seimbang cenderung bersifat menindas dan menyebabkan perilaku agresif di pihak manajer tingkat bawah. Sebab, anggaran yang dibuat oleh satu pihak cenderung kaku atau terlalu sulit dicapai oleh bawahan. Agar tujuan dari anggaran itu sendiri dapat lebih tercapai, diharapkan pada saat penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan kepada bawahan dan staf untuk secara langsung menyampaikan pendapatnya terhadap apa yang dilakukan di lapangan.

Menurut Gunawan (2014) dalam Gul dan Chia (1994). Sebaliknya penelitian yang dilakukan Veronica dan Komang (2009) serta Afiani (2010) menunjukkan hasil sebaliknya. Temuan mereka menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam proses penganggaran dapat menyebabkan kesenjangan anggaran yang lebih besar.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Motivasi Kerja Manajer Partisipasi dalam penyusunan anggaran, khususnya keterlibatan manajer dalam proses perencanaan dan penganggaran, mempengaruhi motivasi kerja manajer dapat meningkat. Hubungan ini dapat diperiksa dengan menggunakan berbagai teori motivasi dan manajemen:

1. Teori Motivasi

Teori Kebutuhan Maslow: Partisipasi memenuhi kebutuhan kepemimpinan seperti rasa aman, sosialisasi, dan harga diri.

- Teori Dua Faktor Herzberg: Partisipasi meningkatkan faktor motivasi seperti tanggung jawab, pengakuan, dan pertumbuhan.
- Teori Motivasi Bloom: Partisipasi meningkatkan harapan, perantaraan, dan proaktif dalam menentukan motivasi.

2. Teori Manajemen

- Teori Partisipasi: Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja.
- Teori Pemberdayaan: Memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan meningkatkan kepercayaan diri dan inisiatif mereka.
- Teori Penetapan Sasaran: Menetapkan tujuan SMART meningkatkan motivasi dan kinerja.

3. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode penelitian deskriptif untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi kerja manajer, dengan studi literatur dari berbagai sumber mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap motivasi kerja manajer. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menjelaskan pengaruh penyusunan anggaran terhadap motivasi kerja manajerial di perusahaan berkelanjutan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Partisipasi

Menurut Muhammad, Brownell (2001) dan Triana (2012), partisipasi anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan penetapan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab manajer. Hoque dan Peter (2007) dalam Wirasedana (2015) menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran adalah suatu proses dimana bawahan terlibat dalam keputusan anggaran akhir dan mempunyai pengaruh terhadap anggaran akhir. Partisipasi karyawan dalam penganggaran juga memperkuat kerjasama antar anggota organisasi (Siegel dan Marconi, 1989), karena karyawan memberikan masukan dan informasi dari dalam serta meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap perusahaan.

Partisipasi dibagi menjadi dua kategori berdasarkan jenis partisipasi:

a. Partisipasi Langsung

Partisipasi yang terjadi ketika individu melakukan aktivitas tertentu dalam proses partisipatif. Partisipasi ini terjadi ketika setiap orang dapat menyampaikan pendapatnya, mendiskusikan isu-isu penting, dan menantang keinginan dan perkataan orang lain.

b. Partisipasi Tidak Langsung

Partisipasi yang terjadi ketika seseorang mendelegasikan hak partisipasinya kepada orang lain.

Secara khusus, partisipasi dapat dibedakan menjadi empat jenis: Yang pertama adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua: Partisipasi dalam implementasi. Ketiga, partisipasi dalam penggunaan layanan. Dan yang keempat adalah partisipasi dalam evaluasi.

Bastian (2001) didefinisikan dalam Susanto dkk. (2015) menyatakan bahwa penganggaran adalah suatu proses di mana individu berpartisipasi, dapat dievaluasi dan diberi penghargaan atas pencapaian tujuan anggaran, terlibat dalam proses tersebut, dan memiliki pengaruh dalam menetapkan tujuan tersebut. Sistem penganggaran dapat dilaksanakan dengan menggunakan beberapa pendekatan seperti pendekatan top-down, pendekatan bottom-up, dan pendekatan partisipatif.

Penganggaran menggunakan pendekatan add-on. Anggaran dibuat oleh manajemen puncak, dan eksekutif (tingkat menengah) melaksanakan anggaran yang dibuat. Dengan pendekatan ini, pengelola pelaksana hanya perlu mengeksekusi anggaran yang telah disiapkan dan disetujui. Penganggaran bottom-up dimulai dari penganggaran oleh pejabat eksekutif usulan anggaran. Saat menyiapkan anggaran, pejabat eksekutif memperoleh informasi dari manajemen tentang situasi perusahaan secara keseluruhan. Proposal anggaran disampaikan kepada manajemen puncak, dievaluasi dan disetujui sebagai anggaran. Proses penganggaran dari bawah ke atas cocok untuk organisasi dengan lingkungan yang tidak pasti dan teknologi yang tidak rutin.

Menurut Sudarma dkk. (2013), dalam Wartono (1998), partisipasi anggaran adalah suatu proses dalam suatu organisasi yang melibatkan penetapan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab manajer. Partisipasi yang tinggi dalam proses penganggaran meningkatkan peluang bawahan untuk mengganggu anggaran, begitu pula sebaliknya. Ketika peserta lebih sedikit, gangguan anggaran juga lebih rendah karena ekspektasi bawahan terhadap gangguan anggaran terbatas.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses di mana individu terlibat secara langsung, mempengaruhi pengembangan tujuan anggaran, mengevaluasi kinerja mereka, dan, jika sesuai, diberi penghargaan berdasarkan pencapaian tujuan anggaran. Definisi rinci keterlibatan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan manajemen.
- 2) alasan manajemen dalam memproses anggaran.
- 3) selera terhadap anggaran.
- 4) komitmen manajer terhadap anggaran akhir.
- 5) minat para manajer untuk berpartisipasi dalam anggaran; dan
- 6) anggaran dibahas di antara para manajer puncak, direktur Pusat yang bertanggung jawab selama persiapan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dikembangkan lebih sesuai dengan kenyataan di lapangan. Partisipasi adalah suatu proses dimana dua pihak atau lebih berbagi keputusan yang mempunyai konsekuensi masa depan bagi mereka yang mengambil keputusan tersebut. Dengan kata lain, karyawan dan manajer tingkat bawah mempunyai suara dalam proses manajemen.

Penyusunan Anggaran

Penyusunan Anggaran Gibson (2000) Anggaran sebagai rencana yang komprehensif dan terkoordinasi, dinyatakan dalam istilah keuangan, dari operasi dan sumber daya organisasi untuk periode masa depan tertentu. Anggaran dalam pengertian umum adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan waktu (Anthony dan Dearden, 1998).

Anggaran adalah elemen sistem pengendalian bisnis yang membantu manajemen melakukan fungsi perencanaan dan pengendalian serta memotivasi dan mengevaluasi kinerja bisnis. Kinerja manajerial mengacu pada kinerja manajerial individu dalam aktivitas manajerial: perencanaan, penelitian, koordinasi, penempatan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney dkk., 1963).

Pengertian anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989) adalah: "Pendekatan formal dan sistematis terhadap pelaksanaan tugas manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pemantauan. Menurut Mulyadi (1993), anggaran disiapkan dalam waktu satu tahun oleh manajemen untuk memandu perusahaan mencapai kondisi tertentu yang dipertimbangkan. Manajemen menggunakan anggaran untuk mengendalikan evolusi situasi perusahaan.

Pentingnya anggaran dalam suatu organisasi dapat dilihat dengan melihat peran dan tujuannya. Menurut Anthony et al.(1998), tujuan utama pembuatan anggaran adalah:

1. Tingkatkan perencanaan strategis organisasi Anda.
2. Mengkoordinasikan kegiatan berbagai bagian organisasi.
3. Memberikan tanggung jawab kepada manajer, menyetujui jumlah biaya yang dikeluarkan, dan memberikan umpan balik kinerja kepada manajer.
4. Sebagai suatu perjanjian atau janji yang menjadi dasar penilaian kinerja aktual seorang manajer.

Anggaran dapat mempunyai pengaruh fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mengatasi hal tersebut, bawahan yang berpartisipasi aktif dalam proses penganggaran hendaknya ikut serta dalam menetapkan langkah-langkah, memberikan kesempatan agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan lebih dapat diterima oleh anggota organisasi. Ini melibatkan pencapaian tujuan yang diinginkan. Anggaran merupakan pedoman perencanaan bisnis di masa depan dan memiliki beberapa manfaat. (Yusfaningrum, 2005) Anggaran mempunyai manfaat antara lain:

1. Anggaran merupakan hasil proses perencanaan, artinya merupakan kesepakatan hasil negosiasi antar partisipan kunci dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa depan.
2. Anggaran menjelaskan alokasi prioritas sumber daya, yang berfungsi sebagai cetak biru aktivitas perusahaan.
3. Sebagai alat komunikasi antar departemen, anggaran sangat berguna untuk komunikasi internal antar departemen dalam suatu organisasi maupun antar manajemen puncak.

Anggaran memiliki beberapa kelebihan dan juga kekurangan yaitu:

1. Anggaran dapat memberikan tekanan pada karyawan, Hal ini terjadi ketika anggaran dibuat terlalu ketat atau sulitnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran (Yusfaningrum, 2005).
2. Jika seorang bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasannya, maka anggarannya diberi warna merah. Perkiraan yang bias ini disebabkan oleh fakta bahwa anggaran tidak didasarkan pada keterampilan dan produktivitas aktual, karena para manajer memperoleh gaji mereka dari target anggaran yang telah mereka capai (Mulyadi, 1993).

Kinerja Manajerial

Kinerja menurut Moehariono (2012), yaitu "Kinerja menggambarkan tingkat kinerja dalam pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi yang telah ditetapkan suatu organisasi Perencanaan strategis sebuah organisasi" (Abdullah, 2014). Armstrong dan Baron (1998) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan pemberian kontribusi ekonomi.

Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai seorang pegawai ketika melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2009) Menurut Henry Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat di mana seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan.

Riyadi (2011) Penilaian kinerja adalah suatu proses organisasi dalam menilai atau menilai hasil kerja pegawai. Apabila evaluasi prestasi kerja dilakukan dengan baik, benar dan akurat, maka akan membantu meningkatkan motivasi kinerja kerja dalam organisasi dan meningkatkan loyalitas anggota organisasi, dan bila hal ini terjadi maka organisasi itu sendiri akan mendapatkan keuntungan.

Standar kinerja adalah tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, tolok ukur atau tujuan atau sasaran tergantung pada pendekatan yang dipilih. Standar kerja yang baik harus realistis, terukur, dan mudah dipahami sehingga bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan (Abdullah, 2014).

Standar kinerja menurut Wilson (Da Silva, 2012) adalah tingkat di mana suatu tugas tertentu diharapkan dapat diselesaikan dan mewakili perbandingan (benchmark) terhadap tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Sedangkan hasil kerja adalah hasil yang dicapai oleh suatu perusahaan. Kinerja seorang karyawan dalam bekerja sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Menurut Simamora (2004), penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Kegiatan-kegiatan ini meningkatkan pengambilan keputusan sumber daya manusia, memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja pekerjaan, dan membantu perusahaan mempelajari seberapa baik kinerja karyawan mereka dibandingkan dengan standar organisasi. Ada beberapa metrik kinerja. Yaitu:

1) Loyalitas

Pegawai yang menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dan diberi kedudukan yang baik. Hal ini terlihat dari absensi dan tingkat performa mereka.

2) Semangat Kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan yang kondusif untuk bekerja. Hal ini meningkatkan semangat kerja karyawan saat menyelesaikan tugas dalam organisasi.

3) Kepemimpinan

Pemimpin adalah pemimpin bagi bawahannya, bertanggung jawab terhadap bawahannya, dan berperan penting dalam mencapai tujuan. Manajer harus melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan mempunyai kesempatan untuk mengemukakan gagasan, pendapat, dan gagasannya demi keberhasilan perusahaan.

4) Kerja sama

Kolaborasi Perusahaan hendaknya mendorong dan memperkuat hubungan kekeluargaan antar karyawan agar mereka dapat berkolaborasi dalam lingkungan internal. Inisiatif harus didorong dan dipromosikan baik di kalangan karyawan maupun di lingkungan perusahaan.

5) Tanggung Jawab

Seluruh pegawai, tinggi maupun rendah, harus bertanggung jawab.

6) Mencapai Tujuan

Dalam mencapai tujuan, perusahaan biasanya menerapkan strategi yang spesifik dan individual.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja bisnis

Nouri dan Parker (1998) menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Govindarajan (1992) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajer, artinya bawahan lebih cenderung menerima target anggaran ketika mereka terlibat dalam manajemen dibandingkan ketika anggaran ditetapkan secara sepihak. Ini akan membuat bawahan Anda lebih berkomitmen untuk memenuhi tujuan anggaran Anda. Berdasarkan teori keadilan dapat dijelaskan bahwa dalam proses penganggaran, manajer mempengaruhi ekspektasi mengenai hasil yang dicapai. Oleh karena itu, ketika manajer diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam anggaran, kinerja mereka akan meningkat

Supriyono (2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja bisnis di Indonesia. Manajer dengan kepemilikan anggaran yang tinggi mempunyai pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan anggaran. Karena kinerja manajer dievaluasi berdasarkan sasaran anggaran yang dapat dicapai, manajer menganggap serius penganggaran, yang mengarah pada peningkatan kinerja manajer. Manajer yang berpartisipasi dalam proses penganggaran meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja manajerial.

Ida Haryanti (2012) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat dalam pengelolaan anggaran meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Ida Haryanti (2012) melakukan penelitian yang menyelidiki sektor publik di Malaysia. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dampak partisipasi penganggaran di sektor publik dan menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Manajer yang lebih terlibat dalam penganggaran memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan anggaran. Karena kinerja manajer dievaluasi berdasarkan sasaran anggaran yang dapat dicapai, manajer menganggap serius penganggaran, yang mengarah pada peningkatan kinerja manajer.

Partisipasi membuat manajer merasa ego mereka terlibat dan tidak hanya terlibat dalam pekerjaan. Oleh karena itu, hal ini diharapkan dapat meningkatkan moral dan inisiatif manajerial. Partisipasi juga mengurangi stres dan kecemasan karena orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan tidak merasa tertekan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena mereka tahu bahwa tujuan tersebut masuk akal dan dapat dicapai (Rahayu, 1997). Namun pembagian anggaran bukannya tanpa masalah.

Manfaat berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran antara lain Krisler Bornadi Omposunggu dan Ick Rangka Bawono (2006) (Siegel dan Marconi, 1989).

1. seseorang yang terlibat dalam penyusunan anggaran memiliki ego dalam kerja sama.
2. Keterlibatan satu orang meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan dan mengurangi tekanan sehingga memperkuat rasa memiliki terhadap kelompok.
3. Melibatkan satu orang mengurangi rasa ketidakseimbangan dalam alokasi sumber daya antar departemen dalam suatu organisasi.

Partisipasi Anggaran dan Kesesuaian Anggaran

Merchant (1981), Christensen, (1982), Chow dkk (1988) Keterlibatan bawahan dalam proses penganggaran menyebabkan pengungkapan informasi pribadi, membuat hasil perencanaan anggaran menjadi lebih realistis (Merchant, 1981; Chow dkk., 1988, Murray, 1990 dikutip dalam Nouri dan Parker, 1998).

Bawahan mencoba memasukkan informasi ke dalam anggaran mereka untuk memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang cukup untuk menunjukkan keberhasilan operasional. Proses partisipatif dalam penganggaran dapat memastikan bahwa bawahan memiliki sumber daya yang cukup untuk berhasil menyelesaikan tugasnya jika proses partisipatif memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan informasi anggaran yang relevan dengan keberhasilan tugasnya. Proses partisipatif memastikan bahwa anggaran yang ditetapkan cukup untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.

Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Kinerja Manajerial

Motivasi berasal dari bahasa Latin *move* yang berarti “menggerakkan” atau “memobilisasi”. Motivasi juga diartikan sebagai kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi adalah usaha yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang diinginkan, dan motif adalah motivasi seseorang untuk bertindak. Perilaku manusia cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu lingkungan kerja, motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong pegawai dalam bekerja.

Partisipasi manajer dalam penganggaran berdampak positif terhadap motivasi mereka. Pemimpin yang berkomitmen dihargai karena mereka terlibat dalam pengambilan keputusan di masa depan. Diapresiasi dan dimasukkan dalam penganggaran memotivasi manajer untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Motivasi yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja kepemimpinan manajer dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Laberto (2001), penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran dan motivasi kerja. Tingkat motivasi yang tinggi mendorong manajer untuk memahami anggaran dengan lebih efektif, dan manajer lebih memahami bagaimana menghadapi kesulitan pelaksanaan anggaran. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajerial dalam artian semakin tinggi motivasi manajer maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerialnya.

Berdasarkan teori motivasi, orang-orang yang terlibat dalam penganggaran termotivasi untuk bertindak sedemikian rupa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja individu diukur dari pencapaian tujuan tersebut, dan perusahaan dapat memberikan penghargaan pada setiap pencapaian tujuan tersebut.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

H.A.R.Tilaar (2009: 287) berpendapat bahwa partisipasi merupakan ekspresi keinginan untuk mengembangkan demokrasi melalui proses desentralisasi, dan khususnya upaya untuk menghilangkan perlunya perencanaan dari bawah ke atas (bottom-up) melalui partisipasi masyarakat dilakukan. Berpartisipasi dalam proses perencanaan dan pembangunan masyarakat. Anggaran adalah elemen sistem pengendalian bisnis yang membantu manajemen melakukan fungsi perencanaan dan pengendalian serta memotivasi dan mengevaluasi kinerja bisnis. Kinerja manajerial mengacu pada kinerja individu dalam aktivitas manajerial: perencanaan, penelitian, koordinasi, penempatan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney, dkk., 1963).

Dapat disimpulkan bahwa keterlibatan manajer tingkat bawah dalam penyusunan atau perumusan anggaran mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja dan kinerja manajerial. Hal ini karena partisipasi dalam anggaran mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajer, dan ketika bawahan dilibatkan dalam mengambil inisiatif, mereka lebih mungkin untuk memimpin dibandingkan ketika bawahan secara sepihak menetapkan anggaran sasaran anggaran Anda. Keterlibatan ini membuat manajer tingkat bawah merasa terbimbing dalam memberikan nasihat kepada perusahaan dan menimbulkan rasa kepedulian dan kepemilikan pada manajer tingkat bawah.

Partisipasi dalam anggaran ini juga berdampak positif terhadap kinerja manajerial karena bawahan mempunyai pengetahuan yang jelas tentang anggaran yang ditetapkan dan tujuan yang ingin dicapai serta mampu mencapai kecukupan anggaran. Bawahan berusaha memasukkan informasi ke dalam anggaran mereka untuk memastikan sumber daya yang cukup untuk menunjukkan keberhasilan operasional. Proses partisipatif dalam penganggaran dapat memastikan bahwa bawahan memiliki sumber daya yang cukup untuk berhasil menyelesaikan tugasnya jika proses partisipatif memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan informasi anggaran yang relevan dengan keberhasilan tugasnya.

Saran

Penulis dapat menyarankan perusahaan untuk mempertimbangkan peran serta karyawan atau manajer dalam pembuatan anggaran, agar anggaran yang dibuat lebih tepat menunjang aktivitas perusahaan dan meningkatkan kinerja bawahan. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa anggaran partisipatif benar-benar disetujui dan diterima oleh semua manajer yang terlibat dalam pengembangan anggaran. Hal ini memungkinkan semua anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap tujuan anggaran di sana. Penelitian di masa depan diharapkan dapat memasukkan variabel tambahan yang Mempengaruhi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. (2002). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah* (1st ed.). Salemba Empat.
- Caesar Arif Budiman, et al. (2012). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan job relevant information sebagai variabel intervening. *Jurnal SOROT*, 9(1).
- Dewa Ayu Made Harlista Sukmantari. (2015). Pengaruh partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi pada kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 10(1). ISSN: 2302-8556.
- Dianawati, E. (2009). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: Komitmen organisasi dan job related stress sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 5(1).
- Giri, M.D.B.W. (2014). Pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel pemediasi (Unpublished master's thesis). Universitas Udayana.

- Indarto, S.L.I., & Ayu, S.D. (2011). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran, dan managerial relevant information. *Seri Kajian Ilmiah*, 14(1).
- Indra Hastuti, et al. (2015). The participation influence in composing budget towards managerial performance through an organizational commitment. *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta*, 1(3). ISSN: 2355-5009.
- Laberto, Eddy. (2001). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.
- Marsudi Endang Sri Rejeki. (2012). Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *Lantip*, 2(1).
- Maya Triana, et al. (2012). Pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis, dan locus of control terhadap slack anggaran. *Jurnal Binar Akuntansi*, 1(1).
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi manajemen: Konsep, manfaat, rekayasa* (3rd ed.). YKPN.
- Nafarin. (2008). *Penganggaran perusahaan* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Riyadi, Slamet. (2000). Motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2(2).
- Setyarini, M.N., & Susty, A. (2014). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada bank perkreditan rakyat. *Modus*, 26(1), 63-76.
- Sumarno, J. (2005). Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *Jurnal Bisnis Strategi*, 14(2).