

BAB II

PARTISIPASI PENGANGGARAN, JOB RELEVANT INFORMATION DAN KINERJA MANAJERIAL

II.1. Fungsi Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi, dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan. Berbagai fungsi anggaran tersebut, pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai alat pengendalian. Pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang (*direction of people*) dalam organisasi. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan sekaligus kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975).

Argyris (1952) dalam Indriantoro (1993) yang melakukan studi lapangan terhadap proses penyusunan anggaran pada empat perusahaan manufaktur skala menengah, menemukan dampak disfungsional anggaran terhadap sikap dan perilaku. Misal, anggaran yang terlalu menekan cenderung akan menimbulkan sikap agresi pekerja (bawahan) terhadap manajemen (atasan) dan menyebabkan ketegangan yang kemungkinan dapat menyebabkan inefisiensi. Hal tersebut dapat

terjadi karena kemungkinan anggaran yang disusun terlalu kaku (*rigid*) atau target yang ditetapkan dalam anggaran terlalu sulit untuk dicapai.

Aspek negatif dari anggaran dapat menimbulkan konflik dan ketidaknyamanan di antara anggota organisasi. Untuk mengatasi kemungkinan dampak disfungsional, Argyris (1952) dalam Indriantoro (1993) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima jika anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan perusahaan dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

II.2. Partisipasi Penganggaran

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 1982 dalam Milani 1975). Stedry (1960) dalam Milani (1975) mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dibandingkan dengan anggaran nonpartisipatif. Anggaran partisipatif lebih

memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan, mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986; Dunk, 1990 dalam Mulyasari 2005)

Partisipasi penganggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran (Pratolo, 2003). Tingkatan pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani untuk membedakan antara anggaran partisipatif dengan non partisipatif, dengan adanya anggaran partisipatif menyebabkan sikap respektif bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975).

Vroom dan Jago (1988) dalam Marsudi (2001) membedakan partisipasi menjadi dua yaitu (1) perasaan partisipasi (2) partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi diartikan sebagai seberapa luas individu merasa bahwa dia telah mempengaruhi keputusan. Sedangkan partisipasi sesungguhnya meliputi partisipasi *legislated*, yaitu penciptaan sistem formal untuk tujuan pembuatan keputusan khusus, dan partisipasi informal yaitu partisipasi yang terjadi antara manajer dan bawahannya. Anggaran merupakan suatu rencana yang menjelaskan penerimaan-pengeluaran yang terencana pada aktiva-aktiva tetap. Keputusan-keputusan penganggaran sangat penting karena implikasi dari keputusan tersebut akan berlangsung terus hingga suatu periode jangka panjang, menentukan bentuk-bentuk aktiva yang dimiliki perusahaan, dan dalam melibatkan pengeluaran yang besar (Atmaja, 1999).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan

atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut terlibat dalam penyusunan (Milani, 1975). Internalisasi tujuan organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dapat dihilangkan. Partisipasi penganggaran merupakan dimensi dari karakteristik sasaran yang berhubungan dengan anggaran (Kenis, 1979 dalam Pratolo 2003).

Dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja (Hopwood, 1976 dalam Marsudi 2001). Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat.

II.3. *Job Relevant Information*

Early (1985) dalam Mulyasari dan Sugiri (2005) menemukan bahwa perencanaan dipengaruhi oleh informasi yang tersedia untuk individu. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajer. Early menyimpulkan bahwa informasi yang relevan dengan tugas akan mendorong aktivitas perencanaan dan cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas, serta membuat individu akan lebih keras berusaha

dan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi *job relevant*.

Campbell & Gingrich (dalam Marsudi, 2001) memberikan bukti bahwa informasi yang berhubungan dengan tugas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kren (1992) dalam Marsudi (2001) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information* = JRI) sebagai variabel perantara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Kren mendefinisikan JRI sebagai informasi yang tersedia bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas keputusan yang berkaitan dengan tugas definisi inilah yang kemudian digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitiannya Kren mengambil sampel dari 192 manajer pusat laba yang berasal dari 96 perusahaan-perusahaan manufaktur Fortune 500. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa partisipasi penganggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI. Partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kinerja manajerial akan meningkat.

Informasi yang relevan dengan tugas akan mendorong aktivitas perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, serta membuat individu akan lebih keras berusaha dan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki Job Relevant Information (JRI). Menurut Kren (1992) dalam Marsudi (2001) JRI akan meningkatkan kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

II.4. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (Vroom, 1964 dalam Marsudi 2001). Pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat jumlah output yang dihasilkan oleh setiap karyawan selama sebulan. Seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lain dalam waktu yang sama. Jadi kinerja karyawan terlihat melalui beberapa jumlah produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Penggunaan waktu istirahat
2. Lamanya bekerja
3. Umur
4. Suhu dan peranganin
5. Penerangan
6. Suara
7. Kerja yang senada
8. Suara musik

Meningkatkan kinerja karyawan merupakan suatu keinginan setiap perusahaan. Melalui para manajernya, perusahaan berusaha sekuat tenaga dan cara apapun untuk memaksimalkan potensi karyawan. Masalah meningkatkan

kinerja karyawan bukan hanya penting bagi perusahaan yang mencari keuntungan melainkan juga penting bagi organisasi-organisasi sosial.

Definisi kinerja manajerial menurut Mahoney et al (1965) dalam Marsudi (2001) yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Rustiana (2002) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai persepsi kinerja para manajer yang terdiri dari delapan dimensi kegiatan yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial yang diperoleh dari upaya manajer merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi secara efektif. Kinerja manajerial merupakan refleksi dari fungsi manajemen perusahaan yang menentukan pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja didefinisikan sebagai konstruksi multi dimensional dimana pengukurannya bervariasi tergantung variasi faktor – faktornya, tergantung pada tujuan pengukuran untuk mengetahui hasil kinerja atau perilaku (Bates dan Holton, 1995) dalam Armstrong (1999). Definisi yang lebih komprehensif mencakup baik perilaku maupun hasil disampaikan dengan baik oleh Brumbach (1988) dalam Armstrong (1999) sebagai berikut: Kinerja berarti kedua perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pekerja dan mentransformasikan kinerja dari abstraksi ke aksi. Tidak hanya alat untuk hasil tetapi perilaku juga sebagai hasil tindakannya. Perilaku merupakan produk dari upaya mental dan fisik yang diterapkan pada suatu tugas dan dapat dinilai sebagai bagian dari hasil.

Kinerja manajerial menurut Mahoney et al (1965) dalam Marsudi (2001) adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan. Pengertian ini lebih banyak memberi pengertian kinerja dalam bentuk perilaku yang merupakan hasil tindakan seorang manajer dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pendapat lain mengatakan bahwa manajer yang sukses harus diukur dari kinerja kelompok/departement dimana dia ditugaskan dan bukan dari perkembangan karirnya (Schroder, 1989 dalam Marsudi 2001). Indriantoro (1993) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan yang dilakukannya. Kriteria untuk mengukur kinerja bervariasi cukup lebar dan semua relevan sesuai tujuan pengukuran, sehingga Stewart, Thomas A., (1995) dalam Marsudi (2001) menyarankan agar dalam pemilihan kriteria ditentukan berdasarkan tujuan suatu sistem. Dimana tujuan suatu sistem diturunkan dari tujuan organisasi dan tujuan pengukuran kinerja dalam organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh Kane (1996) yang mendefinisikan kinerja adalah sesuatu yang seseorang kerjakan dan ada sebagai bagian dari suatu tujuan. Diperkuat oleh pendapat Campbell, et al. (1990) yang memberikan pengertian kinerja sebagai pekerjaan seseorang yang dapat diukur yang relevan dengan tujuan organisasi (Kren, 1992). Pengertian ini lebih banyak memberi pengertian kinerja dalam bentuk hasil akibat tindakan yang diambil oleh seorang manajer yang dikaitkan dengan tujuan keberadaan organisasi dimana manajer tersebut bekerja. Dengan demikian akan sangat tepat jika kinerja

dalam hal ini diukur menggunakan ukuran kinerja yang dipakai oleh organisasi tersebut

Ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja manajerial yaitu melalui penjualan (*sales effect*), respon kinerja manajerial dan secara finansial (*financial performance*) berupa *profit margin* ataupun ROI (Chenhall, 1994). Menurut Hani Handoko manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik kinerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- d. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
- e. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Kinerja yang baik akan jelas mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

- f. Ketidak akuratan informasional. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis sebuah rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- g. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

II.5. Penelitian terdahulu

1. Penelitian Mulyasari, Windu dan Slamet Sugiri (2005)

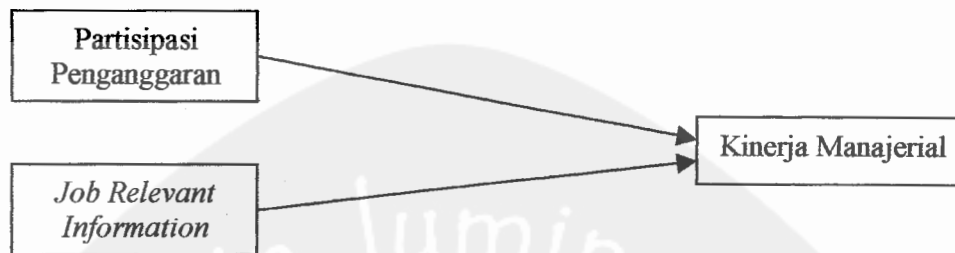
Penelitian mengenai komitmen pada tujuan, *Job Relevant Information* dan penganggaran partisipatif pernah dilakukan oleh Mulyasari, Windu dan Slamet Sugiri (2005) pada para manajer perusahaan di Yogyakarta. Penelitian ini berjudul “Keadilan, Komitmen pada Tujuan dan Job Relevant Information dalam Penganggaran Partisipatif,” dimuat di Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol.8 No.3, September. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen pada tujuan, Job Relevant Information dan penganggaran partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial namun keadilan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Penelitian Ghozali dan Marsudi (2001)

Penelitian Ghozali dan Marsudi (2001) berjudul “Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia,” yang dimuat di Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia, Vol.5 No.2, Ghozali dan Marsudi (2001) juga menemukan bahwa partisipasi penganggaran, dan *Job Relevant Information* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia.

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Mulyasari & Sugiri (2005) dan Marsudi (2001). Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian Mulyasari & Sugiri (2005) menggunakan objek penelitian di sejumlah perusahaan dengan subjek para manajer perusahaan sedangkan penelitian Marsudi dilakukan dengan objek penelitian perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Penelitian saat ini dilakukan pada Rumah Sakit Palang Biru Kutoarjo. Variabel yang digunakan dibatasi hanya pada partisipasi penganggaran, *Job Relevant Information*, dan Kinerja Manajerial karena dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Mulyasari & Sugiri (2005) menunjukkan variabel keadilan partisipatif kurang berperan dalam mempengaruhi kinerja manajerial.

II.6. Kerangka Pikiran Dan Hipotesis



Gambar 2.1
Kerangka Pikiran

Sumber: diadaptasi dari Mulyasari dan Sugiri (2005) dan Marsudi (2001)

Manajer yang turut dalam partisipasi penganggaran akan lebih memahami tujuan dan proses penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial mereka pun semakin baik. Semakin tinggi partisipasi penganggaran responden maka semakin tinggi juga kinerja manajerial mereka. Kren dan Liao (1988) dalam Pratolo (2003) menyatakan bahwa partisipasi akan mempengaruhi kinerja melalui tiga cara yaitu melalui perancangan tujuan anggaran yang lebih tinggi, meningkatnya komitmen untuk mencapai tujuan anggaran serta melalui manfaat yang berasal dari pembagian informasi selama partisipasi. Partisipasi dapat menjelaskan tujuan serta merupakan alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi merupakan tahap pelaksanaan rencana yang disusun dalam anggaran, apabila manajer memiliki komitmen pada tujuan yang telah disusun maka mereka akan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kinerja manajerial pun dioptimalkan. Pendapat ini sejalan dengan hasil

penelitian Marsudi (2001), Pratolo (2003) dan Mulyasari & Sugiri (2005).

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Partisipasi Penganggaran berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial Rumah Sakit Palang Biru Kutoarjo

Dalam pelaksanaan rencana kerja, informasi yang relevan (*Job Relevant Information*) dalam kerja sangat dibutuhkan oleh manajer guna mencapai tujuan organisasi. Semakin baik atau lengkap informasi yang diterima yang relevan dengan pekerjaan maka informasi tersebut akan membantu manajer dalam pengambilan keputusan sehingga kinerja mereka juga meningkat atau semakin baik. *Job Relevant Information* berhubungan dengan kegunaan yang dirasakan oleh tingkar manajerial. Susilawati (1998) dalam Marsudi (2001) menemukan bahwa umpan balik penganggaran dirasakan manfaatnya dengan tersedianya informasi untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Semakin tingginya perubahan lingkungan menyebabkan informasi yang diperlukan oleh perusahaan juga semakin banyak, dengan tersedianya informasi yang berhubungan dengan pekerjaan akan membantu penyelesaian suatu pekerjaan. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian Marsudi (2001), dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Job Relevant Information* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial Rumah Sakit Palang Biru Kutoarjo