

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Sistem

Menurut V. Wiratna Sujarweni (2015 : 1) pengertian sistem adalah sebagai berikut :

“Sistem adalah kumpulan elemen yang saling berkaitan dan bekerja sama dalam melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan.”

Menurut Azhar Susanto (2013 : 22) pengertian sistem adalah sebagai berikut :

“Sistem adalah kumpulan atau group dari subsistem/komponen apapun baik fisik atau pun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan tertentu.”

Sedangkan pengertian sistem menurut Jerry Fitzgerald, et al dalam Lilis Puspitawati (2011 : 1) adalah sebagai berikut :

“Sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu.”

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem adalah sekumpulan komponen-komponen yang terintegrasi, saling berhubungan, dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Pengertian Sistem Informasi

Azhar Susanto (2013 : 52) mengemukakan bahwa pengertian sistem informasi adalah sebagai berikut :

“Sistem informasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang berguna.”

Menurut Robert A. Leitch dan K. Roscoe Davis dalam Lilis Puspitawati (2011 : 14) pengertian sistem informasi adalah sebagai berikut:

“Sistem informasi adalah suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung kegiatan operasi sehari-hari, bersifat manajerial dan kegiatan suatu organisasi dan menyediakan pihak-pihak tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.”

Sedangkan menurut Agus Mulyanto (2009 : 29) sistem informasi adalah sebagai berikut :

“Suatu sistem yang terdiri dari kumpulan komponen sistem, yaitu software, hardware dan brainware yang memproses informasi menjadi sebuah output yang berguna untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam suatu organisasi.”

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi adalah sekumpulan komponen yang saling terintegrasi untuk

mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi untuk pihak-pihak yang berkepentingan.

2.1.1.3 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi

Menurut Azhar Susanto (2013 : 72) pengertian sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut :

“Kumpulan (integrasi) dari sub-sub sistem/komponen baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan dan bekerja sama satu sama lain secara harmonis untuk mengolah data transaksi yang berkaitan dengan keuangan menjadi informasi keuangan.”

Menurut Lilis Puspitawati (2011 : 57), pengertian sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut :

“Sistem informasi akuntansi adalah sistem yang berfungsi untuk mengorganisasi formulir, catatan, dan laporan yang dikoordinasi untuk menghasilkan informasi keuangan yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan manajemen dan pimpinan perusahaan dan dapat memudahkan pengelolaan perusahaan.”

Menurut Romney dan Steinbart (2004 : 473) pengertian sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut :

“sistem informasi akuntansi adalah sumber daya dan modal dalam dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk persiapan informasi keuangan dan informasi yang diperoleh dari mengumpulkan dan memproses berbagai transaksi perusahaan.”

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi akuntansi merupakan sekumpulan komponen-komponen yang terintegrasi dan saling bekerja sama untuk mengolah data-data keuangan menjadi sebuah informasi yang dapat digunakan oleh para pemegang kepentingan.

2.1.1.4 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu. Menurut Hansen Mowen yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2009 : 4) sistem informasi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

“Sistem informasi akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi.”

Menurut Baldric Siregar, Bambang Suropto, et al (2013 : 5) mendefinisikan sistem informasi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

“Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mentransformasi *input* dengan menggunakan proses untuk menghasilkan *output* yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan.”

Sedangkan Menurut Marcus Heidmann (2008 : 86) menjelaskan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

“Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem formal yang memberikan informasi dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk manajer”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen adalah suatu sistem yang dirancang untuk

mengolah *input* yang berupa data keuangan dan non keuangan menjadi *output* dalam bentuk informasi bagi para manajer dalam menjalankan aktivitas manajerial.

2.1.1.5 Tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh kriteria formal apapun yang mendefinisikan sifat dari proses, masukan, atau keluarannya. Kriterianya fleksibel dan berdasarkan pada tujuan manajemen. Menurut Hansen Mowen yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2009 : 4) sistem informasi akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan umum, yaitu sebagai berikut :

- “1. Menyediakan informasi untuk penghitungan biaya jasa, produk, atau objek lainnya yang ditentukan oleh manajemen.
2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.”

Ketiga tujuan ini menunjukkan manajer dan pengguna lainnya perlu memiliki akses menuju informasi akuntansi manajemen dan perlu mengetahui cara menggunakannya. Informasi akuntansi dapat membantu manajer mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, serta mengevaluasi kinerja. Informasi akuntansi digunakan dalam semua tahap manajemen, termasuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Selain itu, kebutuhan atas informasi ini tidak terbatas hanya pada perusahaan manufaktur, tetapi juga pada perusahaan perdagangan, jasa dan nirlaba.

Menurut Baldric Sinegar dkk.(2013 : 7) sistem akuntansi manajemen juga memiliki tujuan yang hendak dicapai, yaitu sebagai berikut :

1. Menyediakan informasi objek biaya dan biaya yang dibebankan ke objek biaya. Contoh informasi jenis ini adalah laporan biaya produksi, laporan biaya aktivitas, dan laporan biaya departemen.
2. Menyediakan informasi untuk melaksanakan aktivitas perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. Contoh informasi untuk perencanaan adalah informasi pesanan dari pemasok. Informasi ini digunakan untuk merencanakan pembelian bahan. Contoh informasi untuk aktivitas pengendalian adalah laporan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Laporan kinerja produk, aktivitas, dan bagian menunjukkan informasi untuk penilaian kinerja.
3. Menyediakan informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Contoh informasi yang mendukung pengambilan keputusan adalah informasi pendapatan dan biaya relevan. Informasi ini digunakan untuk memutuskan perlunya membuat sendiri atau membeli produk dari pemasok luar, menghentikan atau melanjutkan suatu lini produk, dan menerima atau menolak pesanan.

2.1.1.6 Fungsi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Nazaruddin(1998) dalam Frety (2014), fungsi dari sistem akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

“Sebagai sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi ketidakpastian guna mencapai tujuan. Informasi manajemen sebagai salah satu produk sistem akuntansi manajemen memiliki peranan dalam memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dapat dilakukan pada berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengawasan dan pengambilan keputusan”.

Menurut Bambang Hariadi (2003 : 4) terdapat empat fungsi sistem informasi akuntansi manajemen, yaitu sebagai berikut :

1. Perhitungan Harga Pokok Produk dan Biaya Periode
Perhitungan harga pokok produk dan biaya periode yaitu mengukur biaya sumber daya yang dipakai untuk memproduksi produk dan memasarkan kepada konsumen.

2. Pengendalian Operasional
Pengendalian operasional yaitu memberikan umpan balik informasi mengenai tingkat efisiensi dan kualitas pekerjaan yang dilakukan karyawan.
3. Pengendalian Manajemen
Pengendalian manajemen yaitu menyediakan informasi tentang prestasi manajer dan unit-unit pelaksanaan dalam organisasi. Budget merupakan unsur penting dalam pengendalian.
4. Pengendalian Strategis
Pengendalian strategis yaitu menyediakan informasi tentang prestasi jangka panjang dan keuangan perusahaan, kondisi pasar dan inovasi teknologi untuk mengantisipasi perubahan di masa depan.

2.1.1.7 Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Chenhall sam Morris (1986) dalam Ajeng Nurpriandyni dan Titiek Suwarti (2010) terdapat empat karakteristik informasi sitem akuntansi manajemen, yaitu sebagai berikut :

- “1. *Broad Scope* (lingkup luas)
2. *Aggregation* (agregasi)
3. *Integration* (integrasi)
4. *Timeliness* (tepat waktu).”

Berdasarkan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen tersebut, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Broad Scope* (lingkup luas)

Broad Scope (Lingkup Luas) adalah untuk melaksanakan proses manajemen. Manajemen memerlukan informasi yang luas tetapi dalam tingkatan yang wajar sehingga manfaat informasi lebih besar dibandingkan dengan biaya untuk memperoleh informasi. Informasi broad scope adalah informasi yang memperhatikan dimensi fokus, kuantifikasi, dan horizon waktu. Informasi

yang berkarakteristik broad scope mencakup informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal (seperti: GNP, jumlah total penjualan, dan pangsa pasar) atau bersifat non ekonomi (seperti: factor-faktor demografis, keinginan konsumen, aksi-aksi pesaing dan kemajuan teknologi). Lingkup SAM yang luas akan memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa dimasa yang akan datang di dalam ukuran profitabilitas.

2. *Aggregation* (agregasi)

Aggregation adalah informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal (seperti: discounted cash flow analysis untuk analisis penganggaran modal, simulasi linier programming dalam aplikasi penganggaran analisis biaya volume laba, model pengendalian persediaan) dan informasi yang bersifat periodic dan fungsional seperti: area penjualan, pusat biaya, departemen pemasaran, dan produksi. Informasi akuntansi manajemen yang terintegrasi akan menjadi masukan penting dalam proses pengambilan keputusan. Informasi ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kerja dibandingkan dengan informasi yang tidak terorganisir atau masih berbentuk data.

3. *Integration* (integrasi)

Integration Integrasi adalah aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah segmen dalam sub-sub unit organisasi. Informasi yang terintegrasi mencakup spesifikasi target-target, pengaruh interaksi antar segmen, dan informasi tentang dampak keputusan dalam suatu area. Kompleksitas dan saling keterkaitan atau ketergantungan sub unit satu dengan yang lainnya

akan mencerminkan dalam informasi yang terintegrasi. Semakin banyak segmen atau sub unit dalam organisasi maka informasi yang bersifat integrasi semakin dibutuhkan.

4. *Timeliness* (tepat waktu)

Timeliness adalah kecepatan atau rentang waktu antara permintaan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan oleh perusahaan guna mendukung manajer dalam menghadapi ketidakpastian yang terjadi. *Timeliness* atau ketepatan waktu mempunyai dua sub dimensi yaitu frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Frekuensi berkaitan dengan seberapa sering informasi disediakan untuk para manajer. Sedangkan kecepatan berkaitan dengan tenggang waktu antara kebutuhan akan informasi dengan tersedianya informasi. Informasi yang terkini dan tepat waktu meningkatkan fasilitas sistem informasi akuntansi manajemen untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara cepat terhadap keputusan yang telah dibuat. Jadi *timeliness* mencakup frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan.

2.1.1.8 Pengukuran Kualitas Sistem Informasi Akuntansi

Menurut Marcus Heidmann (2008 : 87) terdapat 5 (lima) pengukuran kualitas sistem informasi akuntansi yaitu sebagai berikut :

1. Integrasi

Langkah-langkah integrasi tingkat dimana suatu sistem memfasilitasi kombinasi informasi dari berbagai sumber untuk mendukung akuntansi bisnis decisions. Manajemen sistem dapat memfasilitasi integrasi informasi dari area fungsional yang berbeda, yang sering saling

melengkapi. Aspek lain dari sistem akuntansi manajemen terpadu adalah integrasi antara tujuan, strategi dan operasi.

2. Fleksibilitas

Langkah-langkah fleksibilitas sejauh mana sistem dapat beradaptasi dengan berbagai kebutuhan pengguna dan kondisi yang berubah. Sistem akuntansi manajemen dapat membatasi perhatian dari manajer untuk area yang tercakup oleh sistem. Oleh karena itu, penting untuk meninjau secara teratur fokus sistem.

3. Aksesibilitas

Tindakan aksesibilitas sejauh mana sistem dan informasi yang dikandungnya dapat diakses dengan usaha yang relatif rendah. Akses informasi dapat dilihat sebagai kondisi yang diperlukan untuk sistem quality. Aksesibilitas sangat penting saat manajer menggunakan kemampuan analisis dan pengambilan akuntansi manajemen komputerisasi sistem. Mudah sistem akuntansi manajemen dapat diakses tampaknya untuk membantu manajer dalam pengamatan isu-isu strategis, dan dengan demikian berkontribusi pada identifikasi masalah yang lebih tinggi speed.

4. Formalisasi

Formalisasi mengukur sejauh mana suatu sistem berisi aturan atau prosedur. Di untuk mengkoordinasikan kegiatan, organisasi menetapkan prosedur tentang bagaimana bereaksi terhadap rangsangan dari sistem akuntansi manajemen. Hal ini dapat melibatkan persyaratan pelaporan, analisis penyimpangan yang diperlukan dan saluran khusus untuk interaksi dengan departemen lain atau atasan. Seperti ditunjukkan dalam tinjauan literatur, tingkat tinggi formalisasi berpotensi dapat meningkatkan pencarian terfokus dengan mengorbankan scanning. Selain itu, formalisasi meningkatkan kemungkinan menafsirkan masalah sebagai ancaman dan mengecilkan mengejar opportunities.

5. Kekayaan Media

Media kekayaan mengukur sejauh mana sistem menggunakan saluran yang memungkinkan tingkat tinggi interaksi pribadi. Isu-isu strategis yang sulit untuk dihitung dan memerlukan berbeda sudut pandang dalam rangka menciptakan interpretasi bersama. Pertemuan tatap-muka dan media yang kaya lainnya yang paling cocok untuk bertukar interpretasi dari isu-isu strategis di untuk mengurangi ketidakjelasan terkait dengan them. Sebuah sistem akuntansi manajemen desain yang menggabungkan pertemuan untuk pembahasan laporan memberikan dasar untuk menciptakan interpretasi bersama isu-isu strategis.

2.1.2 Partisipasi Anggaran

2.1.2.1 Pengertian Partisipasi

Menurut Mulyadi (2002 : 513) “Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuatan keputusan tersebut.”

Menurut Robbins (2014 : 173) yang dialih bahasakan oleh Kunwaviyah (2010) pengertian partisipasi adalah:

“Suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya.”

Sedangkan menurut Kennis (1979) dalam Fazli dan Muslim (2006 : 6) adalah:

“Partisipasi adalah sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap budget goals unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya.”

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah tingkat keikutsertaan manajer di dalam proses pengambilan keputusan bersama. Hal ini diperlukan untuk memotivasi para manajer supaya bertanggungjawab terhadap hasil keputusan bersama tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.2 Pengertian Anggaran

Anggaran (*Budget*) mempunyai pengertian yang beraneka ragam. banyak para ahli mengartikan anggaran sebagai suatu rencana biaya pengeluaran dan pemasukan perusahaan. Menurut Rudianto (2013 : 2) anggaran adalah sebagai berikut :

“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dengan demikian anggaran merupakan rencana kerja organisasi di masa mendatang.”

Menurut Munandar (2010 : 1) mengemukakan bahwa anggaran adalah sebagai berikut :

“Anggaran adalah suatu rencanan yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk periode yang akan datang.”

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2009 : 354) yang diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwari Anggaran adalah sebagai berikut :

“Anggaran yaitu Suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana dari program kerja yang disusun secara sistematis

dalam angka dan dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

2.1.2.3 Ciri-ciri Anggaran

Menurut Rudianto (2013 : 65) tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran, karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan ramalan maupun proyeksi, antara lain:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter
Penyusunan rencana kerja dalam satu moneter tersebut bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha guna memahami rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau memahami. Karena itu, anggaran harus disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun
Ini bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulan misalnya, atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahun. Batasan waktu dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen
Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran.
Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan atasan pihak penyusun.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada ka adaan khusus
Tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya

Tujuan analisis penyimpangan adalah untuk mencari penyebab penyimpangan supaya tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

2.1.2.4 Jenis-jenis Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran akan mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan, oleh karena itu anggaran terdiri dari berbagai macam yang mempunyai kegunaan masing-masing. Menurut M. Nafarin (2012 : 22) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu:

1. Menurut dasar penyusunan
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya dalam periode satu tahun yang disusun setiap periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinyu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.
3. Menurut jangka waktu
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran indeks atau *master budget*. Anggaran indeks yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan, anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.
 - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran rugi laba.

- b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan usaha
- a. Anggaran komprehensif merupakan ringkasan dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Menurut fungsinya
- a. *Appropriation budget*, adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. *Performance budget*, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Kemudian menurut Munandar (2007 : 21) mengemukakan jenis-jenis anggaran adalah sebagai berikut :

1. *Operational Budget*, adalah taksiran yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang, yang terdiri dari:
 - a. Anggaran pembelian, yaitu rencana pembelian bahan baku.
 - b. Anggaran produksi, yaitu rencana jumlah barang yang akan diproduksi.
 - c. Anggaran penjualan, rencana jumlah barang dan jasa yang akan dijual.
 - d. Anggaran biaya, terdiri dari :
 - 1) Anggaran biaya usaha, yaitu anggaran biaya umum, administrasi, dan biaya lain-lain.
 - 2) Anggaran biaya produksi, yaitu anggaran biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *overhead*.
 - e. Anggaran investasi, terdiri dari :
 - 1) Anggaran investasi bangunan
 - 2) Anggaran investasi mesin, instalasi dan alat ukur atau perkakas kerja.
 - 3) Anggaran perabot kantor atau gudang.
 - 4) Anggaran investasi alat olah data dan teknologi.
2. *Financial Budget*, adalah taksiran keadaan posisi keuangan perusahaan pada periode tentunya yang akan datang, terdiri dari :
 - a. Proyeksi laba/rugi, yaitu proyeksi perolehan laba untuk tahun tertentu.

- b. Proyeksi neraca, yaitu proyeksi posisi aktiva, pasiva dan modal perusahaan pada tahun tertentu.
- c. Proyeksi sumber dan penggunaan dana, yaitu proyeksi posisi modal kerja perusahaan dan perubahan modal kerja.
- d. Anggaran kas/bank, yaitu rencana penerimaan dan pengeluaran kas/bank pada tahun tertentu.

2.1.2.5 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Secara umum anggaran bermanfaat untuk memudahkan perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Fungsi anggaran menurut M. Nafarin (2012 : 65) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan
Fungsi perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan sebagai dasar pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. Memberikan pengertian berikut : “Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Fungsi Pengawasan
Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Pengawasan adalah mengevaluasi prestasi terjadinya tindakan perbaikan apabila perlu. Tujuan pengawasan bukanlah untuk mencari kesalahan akan tetapi untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan.
3. Fungsi Koordinasi
Fungsi ini menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lain. anggaran dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan sudah diatur dengan baik.
4. Fungsi Pedoman Kerja
Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

Menurut Nordiawan (2008 : 48) fungsi anggaran diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Anggaran sebagai Alat Perencanaan
Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.
2. Anggaran sebagai Alat Pengendalian
Dengan adanya anggaran organisasi dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).
3. Anggaran sebagai Alat Kebijakan
Melalui anggaran organisasi dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.
4. Anggaran sebagai Alat Politik
Dalam organisasi, melalui anggaran dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan.
5. Anggaran sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi
Melalui dokumen anggaran yang komprehensif sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.
6. Anggaran sebagai Alat Penilaian Kinerja
Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.
7. Anggaran sebagai Alat Motivasi
Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

Menurut Dharmanegara (2010 : 4) mengemukakan bahwa fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan.
Sebagai hasil negosiasi antar anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsesus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.

3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak. Arus informasi dari departemen ke departemen berfungsi untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi aktivitas organisasi secara keseluruhan. Arus informasi dari manajemen puncak ke tingkat organisasi yang lebih rendah mengandung penjelasan operasional mengenai pencapaian atau deviasi anggaran.
4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi aktual dapat dibandingkan. Hal ini merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat biaya dan laba.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menentukan tindakan korektif yang tepat.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

Anggaran merupakan rencana manajemen di masa yang akan datang dan mempunyai beberapa manfaat. Menurut M. Nafarin (2012 : 20) manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggungjawab tertentu pada karyawan.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.)
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Menurut Munandar (2010 : 10) anggaran memiliki kegunaan atau manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai pedoman kerja.
Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberi target – target yang harus dicapai oleh kegiatan – kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
Anggaran sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian – bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling bekerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.
3. Sebagai alat pengawasan kerja.
Anggaran juga sebagai tolak ukur dan sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan cara membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan maka dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja. Dari perbandingan antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat pula diketahui kelemahan –kelemahan dan kekuatan –kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana –rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Keputusan yang diambil oleh manajemen tingkat atas dan tingkat bawah dalam partisipasi anggaran harus menetapkan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak, kemudian diarahkan sesuai dengan standar/tolak ukur manajemen yang baik untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.2.6 Tujuan Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan alat dalam manajemen yang memberikan petunjuk beberapa perkiraan yang tersedia pada suatu saat dan untuk beberapa lama, tujuan penyusunan anggaran dalam setiap perusahaan pada dasarnya sama, yaitu

merencanakan posisi anggaran untuk suatu periode tertentu yang akan datang.

Menurut M. Narifan (2012 : 19) tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
2. Untuk merasionalkan sumber dana investasi dan agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
3. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
4. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
5. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
6. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Menurut Tendi Harum dan Sri Rahayu (2007 : 06), dapat dikemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kehancuran dan memberikan arahan terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan reca rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pegarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok,serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Menurut Darsono dan Purwanti (2008 : 19) tujuan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana kerja.
2. Tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja.

3. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer.
4. Membantu pengambilan keputusan.

2.1.2.7 Karakteristik Anggaran

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk satu tahun itu.

Menurut Kenis (1979) dalam Damanaik (2011) mengemukakan lima karakteristik anggaran, yaitu sebagai berikut :

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran
2. Kejelasan Sasaran Anggaran
3. Evaluasi Anggaran
4. Umpan Balik Anggaran
5. Kesulitan Sasaran Anggaran

Berikut penjelasan dari ke lima karakteristik tersebut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi manajer dalam proses penganggaran pengaruh kepada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Dan besarnya pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Oleh sebab itu kejelasan

sasaran anggaran dapat dilihat dari besar atau kecilnya pengaruh dalam merumuskan sasaran anggaran.

3. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan besarnya pengendalian manajer dalam penetapan anggaran.

4. Umpan Balik Anggaran

Frekuensi atasan dalam meminta pendapat bawahan saat menentukan sasaran anggaran dapat memperoleh umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai. Hal ini merupakan variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer.

5. Kesulitan Sasaran Anggaran

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Oleh karena itu, keputusan dalam menetapkan sasaran anggaran dapat dilakukan saat keyakinan telah didapat.

Kemudian menurut Anthony (2012 : 73) karakteristik anggaran yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter.

3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis–bisnis yang sangat dipengaruhi faktor– faktor musiman, mungkin ada dua anggaran pertahun.
4. Merupakan komitmen manajemen, yang berarti manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan – tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran disetujui dan ditinjau oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi – kondisi tertentu.
7. Setelah berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Sedangkan menurut Rudianto (2013 : 65) mengemukakan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Anggaran umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Anggaran mengandung komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran anggaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya.

2.1.2.8 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Hansen & Mowen (2009 : 355) mengatakan hal serupa bahwa sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan dan keunggulan untuk suatu organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Disamping beberapa keunggulan tersebut di atas, terdapat pula beberapa kelemahan. Menurut M. Nafarin (2012 : 28) kelemahan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.”

Kemudian menurut Adi Saputro (2004 : 53) terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran yaitu :

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas dan lain – lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan–kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh–sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

2.1.2.9 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012 : 87) menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*)
2. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*)
3. Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Menurut Dharmanegara (2010 : 15) menjelaskan proses penyusunan anggaran dilakukan dengan cara :

1. Penganggaran *Top Down*

Yaitu pendekatan yang lebih otoritarian dari penganggaran. Pendekatan ini mengambil sedikit tempat negosiasi di antara manajer junior dan manajer senior. Pendekatan ini memiliki manfaat yang relatif cepat dan efisien serta mencerminkan perspektif manajemen puncak dari awal. Proses penyusunan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Disini manajemen puncak menentukan besarnya anggaran yang harus digunakan dan dialokasikan ke manajer dibawahnya tanpa menilai layak tidaknya anggaran yang diberikan. Model ini tidak efektif karena menimbulkan banyak konflik antar manajer, juga menyebabkan manajemen puncak sebagai penyusun anggaran tidak memahami betul mengenai kondisi dan keadaan usaha disetiap divisi.

2. Penganggaran *Bottom Up*

Yaitu pendekatan yang memungkinkan setiap individu mengetahui mengenai departemen mereka. Penganggaran *bottom up* atau partisipasi adalah penyusunan anggaran yang mengizinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Manajer lini membuat anggaran berdasarkan situasi tanpa tekanan dari manapun termasuk dari manajemen puncak. Kemudian, anggaran tersebut dikomunikasikan dengan manajer di atasnya. Selanjutnya, anggaran tersebut didiskusikan dengan manajer puncak untuk dievaluasi dan jika disetujui langsung dialokasikan ke pos-pos dan dilaksanakan.

Pendekatan partisipasi ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antara atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakan.

2.1.2.10 Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Dharmanegara (2010 : 19) definisi dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.”

Menurut M. Nafarin (2012 : 11) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :

“Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.”

Sedangkan menurut Garrison (2013 : 385) yang diterjemahkan oleh Kartika Dewi mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai berikut :

“Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan.”

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah diperlukan kerja sama 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.

2.1.2.11 Manfaat dan Keunggulan Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangat menguntungkan untuk pemutusan tanggung jawab dalam pelaksanaan dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti karena manajer yang bertugas pada pemutusan tanggung jawab memungkinkan untuk mempunyai informasi terbaik tentang variabel yang dapat mempertimbangkan pemasukan dan pengeluaran perusahaan.

Salah satu aspek penting dari penganggaran adalah dimasukkannya pertimbangan perilaku. Bagaimana wujud dan gambaran manusia dalam suatu organisasi bisnis merupakan inti dari proses penganggaran. Anggaran adalah suatu rencana tertulis, karenanya selintas anggaran tidak memiliki unsur manusia dan sedikit otomatis. Hal itu jauh berbeda dari kenyataan, anggaran adalah alat utama yang digunakan manajer untuk menilai bawahannya. Anggaran digunakan sebagai suatu standar untuk mengukur kinerja seseorang (Sadeli dan Siswanto, 2010 : 136).

Menurut Hansen and Mowen (2013 : 225) yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary manfaat dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggungjawab dan tantangan manajer level bawah dan mencegah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar.”

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012 : 14) yang diterjemakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala, partisipasi anggaran mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Adanya penerimaan yang lebih bedar dari tujuan anggaran jika mereka merasa berada dalam control manajer, dibandingkan dengan ada paksaan dari luar. Hal ini menuju kepada tanggung jawab individu untuk mencapai tujuan.
2. Hasil partisipasi anggaran adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan dari pembuat anggaran yang dekat dengan lingkungan produk atau pasar. Lebih lanjut, pembuat anggaran mempunyai pengertian yang lebih untuk pekerjaan mereka melalui iteraksi dengan atasan selama tahap pemeriksaan dan persetujuan.

Sedangkan menurut Garrison (2013 : 381) menyatakan keunggulan partisipasi anggaran sebagai berikut :

1. *Individuals at all levels of the organization are recognized as members of the team whose views and judgements are valued by top management.*
2. *Budget estimates prepared by front –line managers are often more accurate and reliable than estimates prepared by top –managers who have less intimate knowledge of markets and day-to-day operation.*
3. *Motivation is generaly higher when individuals participate in setting their own goals than when the goals are imposed from above. Self – imposed budgets create commitment.*
4. *A manager who is not able to meet a budget that has been imposed from above can always say that the budget was unrealistic and impossible to meet. With a self –imposed budget, this excuse is not available.*

Pendapat Garrison (2013 : 381) di atas mengenai keunggulan anggaran partisipatif dapat diartikan sebagai berikut :

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Perkiraan anggaran disiapkan oleh manajer level bawah yang lebih akurat dan dapat diandalkan dari perkiraan yang disiapkan oleh

manajer level atas yang memiliki pengetahuan kurang detail mengenai pasar dan operasi sehari-hari.

3. Motivasi pada umumnya lebih tinggi ketika individu berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka sendiri dari pada ketika tujuan yang dipakai dipaksakan dari atasan.
4. Manajer yang tidak mampu memenuhi anggaran yang dipaksakan oleh atasan akan selalu mengatakan bahwa anggaran tidak realistis dan mustahil untuk dicapai.

Partisipasi anggaran memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Keputusan yang dihasilkan bersama tersebut akan menimbulkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan akhirnya mampu meningkatkan kinerja.

2.1.2.12 Keterbatasan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran selain memberikan keuntungan seperti yang telah dikemukakan di atas, juga mengandung beberapa keterbatasan. Apabila terdapat kesalahan atau ketidaktepatan dalam *goal setting*, partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha dalam pencapaian tujuan organisasional. Perusahaan mengalami batasan pada kondisi yang paling ideal sekalipun, yaitu ketika partisipasi anggaran memiliki keterbatasan tersendiri. Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 90) yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary menyatakan bahwa:

“Pengaruh partisipasi dapat menyebabkan pembuatan standar yang terlalu tinggi sejak tujuan yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.”

Hansen dan Mowen (2009 : 448) yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary berpedapat bahwa terdapat tiga masalah yang timbul, yang merupakan kelemahan dalam partisipasi penganggaran yaitu:

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah.
Pembuatan standar ini dikarenakan tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran/ *slack budget*).
Slack Budget 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. Masalah ini muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau menunggalkan biaya dengan sengaja. Manajemen puncak seharusnya berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan oleh para manajer dan menyediakan input untuk menurunkan kemungkinan kelonggaran dalam anggaran.
3. Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*).
Yaitu berarti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam partisipasi penganggaran padahal tidak. Dalam hal ini, manajer terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka. Masalah ini muncul ketika manajemen puncak menerapkan pengendalian jumlah atas proses penganggaran sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer. Manajemen puncak hanya mendapatkannya persetujuan formal anggaran dari para manajer, bukan untuk mencari input sebenarnya.

Menurut Dharmanegara (2010 : 23) menyebutkan bahwa kelemahan dalam partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :

“kekuasaan para manajer untuk menetapkan isi dari anggaran digunakan dengan cara yang memiliki konsekuensi disfungsional bagi perusahaan.”

Perusahaan yang tidak mampu menggunakan partisipasi anggaran secara efektif dan sesungguhnya, maka disarankan lebih bijak untuk mengikuti praktik penyusunan anggaran otoriter dan dengan jujur mengakuinya. Hal tersebut dilakukan karena perusahaan mungkin tidak mampu mengatasi masalah *slack budget* yang terjadi.

Kelemahan-kelemahan tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen di dalam organisasi agar kemungkinan untuk terjadi dapat di minimalisir sejak dini. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak manajer untuk berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi atau rendah tersebut sehingga realistis untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali dengan seksama anggaran yang telah disusun tersebut sehingga tidak terdapat *slack* anggaran. Partisipasi semu sedapat mungkin harus dihindarkan oleh organisasi karena akan berdampak negatif bagi organisasi.

2.1.2.13 Faktor-faktor Yang Digunakan Untuk Mengukur Partisipasi Anggaran

Terdapat enam faktor-faktor penganggaran partisipatif menurut Milani dalam Supriyono (2004 : 46) terdiri dari :

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran.
3. Kebutuhan memberikan pendapat.
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.

5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir.
6. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam organisasi secara keseluruhan, dengan harapan kinerja yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Adapun faktor yang dapat digunakan untuk mengukur anggaran partisipasi yang dikemukakan oleh Milani (1975) dalam Maharani (2014) yaitu sebagai berikut:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran
Keikutsertaan merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran. Para manajer yang ikut serta dan berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran akan merasa bahwa tujuan anggaran merupakan tujuan bersama yang harus dicapai.
2. Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran.
Kepuasan merupakan kesesuaian hasil yang dirasakan para manajer setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dan perasaan yang dimiliki manajer terhadap terlaksananya anggaran yang sudah ditetapkan secara partisipatif. Kepuasan yang dirasakan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan memberikan dampak positif terhadap perilaku manajer yang bersangkutan.
3. Kebutuhan memberikan pendapat.
Kebutuhan merupakan adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Manajer akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran jika mereka merasa bahwa perusahaan membutuhkan pandangan dan pendapat mereka.
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.
Kerelaan merupakan kemauan atau inisiatif dari para manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Kerelaan

dapat berupa inisiatif para manajer untuk mengajukan usulan anggaran tanpa diminta sebelumnya oleh atasan.

5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final.
Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan kontribusi yang diberikan para manajer terhadap keputusan anggaran final. Pengaruh dalam proses penyusunan anggaran dinyatakan dengan hak para manajer untuk setuju atau menolak anggaran yang ditetapkan.
6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun.
Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan dalam proses penyusunan anggaran mengacu kepada ada tidaknya kesempatan bagi para manajer untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran. Hal ini juga menunjukkan ada tidaknya kemauan atasan untuk memberi kesempatan bagi para manajer untuk berpartisipasi secara aktif.

Faktor – faktor yang telah disebutkan di atas dapat digunakan untuk mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan, dan kontribusi manajer dalam proses penyusunan anggaran.

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Menurut Mulyadi (2007 : 337) pengertian dari kinerja adalah sebagai berikut :

“Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Pengertian kinerja menurut Veithzal Rivai, dkk (2011 : 3) adalah sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil kerja para pimpinan atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka, yang akan diukur dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan.”

Menurut Irham Fahmi (2011 : 59) arti dari kinerja tidak jauh adalah sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non-profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Ukuran Kinerja

Salah satu langkah di dalam tahap persiapan penilaian kinerja adalah menentukan kriteria penilaian yang dibuat untuk para manajer perusahaan. Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif. Kriteria kinerja menurut Rudianto (2013 : 313) adalah sebagai berikut :

1. Kriteria Tunggal, yaitu ukuran penilaian kinerja yang hanya menggunakan satu patokan saja. Misalnya, jumlah penjualan bagi manajer pemasaran atau volume produksi bagi manajer produksi.

- Kelemahan dari metode ini adalah diabaikannya ukuran kinerja lainnya, seperti mutu produksi, biaya produksi, dan lain-lain.
2. Kriteria Beragam, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan bermacam ukuran. Tujuan dari penggunaan kriteria beragam adalah supaya manajer divisi mengarahkan kinerjanya pada berbagai ukuran kinerja seperti, profitabilitas, pangsa pasar, pengembangan karyawan, dan sebagainya.
 3. Kriteria Gabungan, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan metode penilaian gabungan antara beberapa ukuran seperti profitabilitas dan pangsa pasar untuk manajemen pemasaran.

Anthony & Govindarajan (2012 : 182) yang diterjemahkan oleh Tjakrawala mengemukakan ukuran kinerja sebagai berikut:

“Selain dilihat dari tahap penilaian kinerja manajer, ukuran kinerja dapat diukur secara kuantitatif melalui anggaran. Tujuan utama manajer pusat biaya adalah untuk mencapai output yang diinginkan yaitu membelanjakan suatu jumlah sesuai anggaran, karena apabila jumlah melebihi anggaran maka itu berarti manajer pusat biaya belum efisien dalam menggunakan biaya.”

Dari beberapa pernyataan diatas maka dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja pusat biaya dapat dilakukan dengan membandingkan biaya aktual dengan biaya anggaran. Menurut Anthony & Govindarajan (2012 : 174) yang di terjemahkan oleh Tjakrawala terdapat dua kriteria yang dapat digunakan yaitu efisiensi dan efektivitas, yaitu sebagai berikut :

1. Efisiensi adalah rasio output terhadap input, atau jumlah output per unit input. Dikatakan efisiensi jika :
 - a. Jika menggunakan jumlah sumber daya yang lebih sedikit namun dapat memproduksi output yang sama.
 - b. Jika menggunakan jumlah sumber daya yang sama namun memproduksi output yang lebih besar.
2. Efektivitas ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya. Semakin besar output yang dikontribusikan terhadap tujuan, maka semakin efektiflah unit tersebut.

2.1.3.3 Pengertian Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *menagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, di antaranya menurut Ricky W. Griffin dalam Irham Fahmi (2011 : 2) mendefinisikan manajemen adalah sebagai berikut :

“Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.”

Menurut Gareth R. Jones and Jennifer M. Goerge (2008 : 05) pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

“Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively.”

“Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.”

Sedangkan menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam Irham Fahmi (2011 : 02) memberikan pengertian manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas/usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk mengelola sumber daya dalam menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.3.4 Peran-peran Manajerial

Menurut Henry Mintzberg dalam Ismail Solihin (2009 : 5) peran manajerial dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu sebagai berikut :

- “1. Peran interpersonal (*interpersonal roles*)
2. Peran pembawa informasi (*infomational roles*)
3. Peran pengambil keputusan (*decisional roles*)”

Peran-peran manajerial tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Peran interpersonal (*interpersonal roles*)

Berdasarkan status kewenangan yang dimiliki, manajer harus melakukan interaksi dengan sumber daya manusia lainnya di dalam organisasi. Terdapat tiga peran manajer dalam peran inetrpersonal, yakni :

a. Peran Sebagai yang Dituakan (*Figurhead Role*)

Karena posisinya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, dan menjamu makan siang pelanggan atau koleganya.

b. Peran Sebagai Pemimpin (*Leader Role*)

Seorang pemimpin bertanggung jawab atas hasil kerja orang-orang dalam unit organisasi yang dipimpin. Kegiatan yang berkaitan dengan kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya. Sedangkan yang berkaitan secara tidak langsung antara lain seorang pemimpin harus memberi motivasi dan mendorong anak buahnya.

c. Peran Sebagai Penghubung (*Liaison Role*)

Peran sebagai penghubung secara khusus diperuntukan bagi pengembangan sistem informasi eksternalnya sendiri yang bersifat informal, privat, verbal, tetapi efektif.

2. Peran pembawa informasi (*infomational roles*)

Sebagai pihak yang memiliki informasi penting yang akan digunakan untuk bahan pengambilan keputusan, sudah menjadi tugas para manajer untuk menyebarkan informasi kepada para bawahannya yang relevan agar mereka memiliki visi yang sama mengenai apa yang tengah dikerjakan atau ingin dicapai oleh perusahaan. Adapun peran-peran yang termasuk ke dalam peran pembawa informasi, yaitu :

a. Peran Sebagai Monitor (*Monitor Role*)

Sebagai yang memonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi. Dia juga harus menginterogasi kontak serta anak buahnya, dan kadang kala menerima

informasi gratis, sebagian besar merupakan hasil jaringan kontak personal yang telah dikembangkan.

b. Peran Sebagai Disseminator (*Disseminator Role*)

Sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama (sharing) dan didistribusikan kepada anak buah yang membutuhkan. Di samping itu ketika anak buahnya tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah yang kadang-kadang harus meneruskan informasi dari anak buah yang satu kepada yang lainnya.

c. Peran Sebagai Juru Bicara (*Spokesman Role*)

Sebagai juru bicara seorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang di luar unit organisasinya.

3. Peran pengambil keputusan (*decisional roles*)

Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya ke arah yang baru dan menyeluruh yang bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan terdapat empat peran pemimpin, yaitu :

a. Peran Sebagai Wirausaha (*Entrepreneur Role*)

Sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus berupaya untuk selalu memperbaiki kinerja unitnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Dalam perannya sebagai

wirausaha, seorang pemimpin harus selalu mencari ide-ide baru dan berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpinnya.

b. Peran Sebagai Pengendali Gangguan (*Disturbance Handler Role*)

Sebagai pengendali gangguan, pemimpin harus merespon tekanan-tekanan yang dihadapi organisasinya. Perubahan merupakan sesuatu di luar kendali pemimpin. Dia harus bertindak karena adanya tekanan situasi yang kuat sehingga tidak bisa diabaikan. Pemimpin sering kali menghabiskan sebagian besar waktunya untuk merespon gangguan yang menekan tersebut.

c. Peran Sebagai yang Mengalokasikan Sumber Daya (*Resource Allocator Role*)

Pada diri pemimpinlah terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima apa dalam unit organisasinya. Mungkin, sumber daya terpenting yang dialokasikan seorang pemimpin adalah waktunya. Perlu diingat bahwa bagi seseorang yang memiliki akses ke pemimpin berarti dia bersinggungan dengan pusat syaraf unit organisasi dan pengambil keputusan. Pemimpin juga bertugas untuk mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja, dan koordinasi dalam unit yang dipimpinnya.

d. Peran Sebagai Negosiator (*Negotiator Role*)

Negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetapi tidak boleh dihindari. Negosiasi merupakan bagian integral dari tugas

pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumber daya organisasi, dan hanya dia yang memiliki pusat syaraf informasi yang dibutuhkan dalam melakukan negosiasi penting.

2.1.3.5 Keahlian Manajerial

Manajer menjalankan fungsi maupun perannya dengan menggunakan keahlian manajerial yang mereka miliki. Menurut Robert L. Katz dalam Ismail Solihin (2009 : 7) para manajer yang efektif harus memiliki tiga keahlian tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. **Technical Skills**

Keahlian dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu. Misalnya seorang akuntan dikatakan memiliki keahlian teknis apabila mereka dapat menyusun laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan atau melakukan audit.

2. **Human Skills**

Kemampuan yang dimiliki oleh para manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Keahlian ini sangat penting ini sangat penting karena manajer harus mengelola bawahannya untuk mencapai tujuan. Demikian pula para manajer harus mampu menjalin kerja sama dengan manajer lainnya dari departemen yang berbeda untuk mengejar tujuan perusahaan secara umum.

3. **Conceptual Skills**

Kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer untuk mengkonseptualisasikan situasi yang abstrak dan kompleks. Dalam hal ini manajer harus dapat memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan diantara unit-unit organisasi. Manajer juga dapat memvisualisasikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi.

2.1.3.6 Pengertian Kinerja Manajer

Secara umum kinerja diartikan sebagai hasil pelaksanaan kerja individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Individu dalam hal ini adalah manajer. Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Mereka mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2011 : 226) kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Menurut Rudianto (2013 : 310) menyatakan bahwa definisi kinerja manajer adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajer merupakan kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang.”

Selain itu pengertian kinerja manajerial menurut Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008 : 6) adalah sebagai berikut :

“Manajerial performance a measure of how efficiently and effectively a manager uses resources to satisfy customer and achieve organizational goals.”

“Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efisien manajer menggunakan sumber daya untuk memuaskan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer adalah kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan (representasi).

2.1.3.7 Pengertian Penilaian Kinerja Manajer

Untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam pencapaian tujuan perusahaan diadakan penilaian kinerja yang mempunyai tujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi (2002 : 419) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2011 : 196) yang di alih bahasakan oleh Suwatno penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggungjawabnya. Dapat menjadi suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.”

Menurut Rudianto (2013 : 311) pengertian dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dengan demikian dari berbagai definisi menurut para ahli diatas dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja manajer merupakan kegiatan penentuan dilakukan secara periodik terhadap manajer atas efektivitasnya kinerja yang didasarkan pada standar - standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta memberi umpan balik yang berupa penghargaan maupun hukuman atas kinerja yang dicapainya guna memberikan motivasi lebih untuk manajer dan staff nya dalam meningkatkan kinerja mereka.

2.1.3.8 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Dilaksanakannya penilaian kinerja manajer tentunya memberikan tujuan dan manfaat yang besar bagi individu yang bersangkutan maupun perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai dkk, (2011 : 40) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yang lebih spesifik adalah sebagai berikut :

1. Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu.
2. Untuk membantu pengembangan individu.
3. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang.
4. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membuka cabang, perwakilan, atau kantor baru di daerah).
5. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetensi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
6. Untuk mengaudit keterampilan (skills) di dalam organisasi.
7. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang.
8. Untuk mengamati (*identify*) personil dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan atau dikembangkan.

Dalam penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja manajer ini yaitu untuk mengetahui apakah manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan tugas seperti yang direncanakan sebelumnya dan apakah hasil yang mereka capai telah sesuai dengan yang dianggarkan. Hasil yang dicapai tersebut dapat dijadikan sebagai alat dalam penilai kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera ditindaklanjuti.

Menurut Irham Fahmi (2011 : 238) penilaian kinerja manajerial memiliki banyak manfaat bagi pihak manajemen perusahaan. Penilaian manajemen dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

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

2.1.3.9 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajemen yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2011 : 323) adalah sebagai berikut :

1. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staff : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggungjawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas misalnya

memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staff, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.3.10 Tahap-tahap Penilaian Kinerja

Untuk membentuk pola kinerja yang efektif, maka diharuskan adanya proses penilaian terhadap kinerja. Tahap– tahap yang jelas yang harus dilakukan agar dapat berjalan baik menurut Mulyadi (2002 : 420) adalah sebagai berikut :

“1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan terdiri dari tiga rincian yaitu:

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- c. Pengukuran kinerja sesungguhnya

2. Tahap Penilaian

Tahap penilaian terdiri dari tiga rincian yaitu:

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penentuan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan”

Berikut penjelasan dari tahap penilaian kinerja manajer diatas :

1. Tahap Persiapan merupakan seluruh fase perencanaan dan penilaian kinerja bagi para manajer yang membawahi suatu unit kerja tertentu. Fase ini sekaligus untuk pemberian informasi yang jelas kepada para manajer sebelum memulai aktivitasnya. Fase dimana dibuat suatu

kesepakatan diantara para pelaksana perusahaan, tentang bagaimana mereka akan dinilai hasil kerjanya. Tahap ini terdiri dari tiga tahap rinci :

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya. Dengan batas tanggung jawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan dengan mudah dinilai kinerjanya. Tiga hal yang berkaitan dengan penentuan daerah tanggung jawab ini adalah kriteria penetapan tanggung jawab, tipe pusat pertanggungjawaban, dan karakteristik pusat pertanggungjawaban.

- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran manajer secara individual. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja. Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer, berbagai faktor berikut ini harus dipertimbangkan : Dapat diukur atau tidaknya

kriteria, rentang waktu sumber daya dan biaya, bobot yang diperhitungkan atas kriteria, tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan.

c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Setelah seorang manajer ditetapkan bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenangnya ditetapkan pula kriteria kinerja dalam menjalankan bagian atau dalam melaksanakan aktivitasnya, langkah berikutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya aktivitas yang menjadi wewenang manajer tersebut. Meskipun pengukuran kinerja tampaknya objektif dan bersifat repetitif serta rutin, namun pengukuran kinerja itu sendiri seringkali memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya. Seringkali manajer melakukan manipulasi informasi yang dijadikan umpan balik kinerjanya untuk melindungi kepentingan diri manajer, Manajemen harus bisa mengidentifikasi dan melakukan antisipasi terhadap kemungkinan masalah tersebut.

2. Tahap Penilaian, adalah seluruh fase pengukuran hasil kerja para manajer dengan membandingkannya dengan ukuran-ukuran yang telah disepakati.

Tahap ini mencakup beberapa langkah pelaksanaan, yaitu :

a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan

sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpamakan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerjanya.

- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat diencanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang tepat.

- c. Penentuan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Tahap akhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku tertentu didalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang dicapai dengan menggunakan perilaku tidak seperti yang diinginkan bukan merupakan tujuan penilaian kinerja. Perilaku merupakan tindakan orang untuk

memproduksi hasil. Hasil merupakan petunjuk atau efektivitas kinerja. Organisasi harus melakukan evaluasi atas keduanya, perilaku dan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut.

Dengan demikian agar penilaian kinerja manajer pusat berjalan dengan baik, penilaian harus benar-benar dilakukan mengacu pada tahapan– tahapan diatas. Sehingga akan didapatkan hasil yang maksimal.

2.1.3.11 Faktor –faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajer

Untuk mampu menghasilkan kinerja, manajer perlu menyadari perannya. Peran adalah tanggungjawaban, perilaku, atau kinerja yang diharapkan dari seseorang yang bertanggungjawab atas posisi tertentu. Jika didalam peran seseorang tidak terdapat perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja tertentu, orang tersebut tidak akan berperilaku sebagaimana yang diperlukan, sehingga akibatnya tidak akan berperilaku sebagaimana yang diharapkan.

Menurut Stephen P. Robbin (2014 : 90) yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan mengemukakan perilaku manajer itu dipengaruhi oleh sebagai berikut :

- “1. Sikap dan persepsi manajer
2. Motivasi manajer
3. Aktualisasi sikap manajer.”

Berikut penjelasan dari ketiga perilaku yang mempengaruhi kinerja manajer, yaitu:

1. Sikap dan Persepsi Manajer

- a. Sikap Manajer

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu.

Terdapat beberapa tipe sikap, yaitu adalah :

- 1) Kepuasan Kerja

Merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas maka akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat diartikan bahwa sikap yang dimaksud disini adalah kepuasan kerja.

- 2) Keterlibatan Kerja

Menyatakan bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berkaitan dengan absensi yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.

3) Komitmen Organisasi

Sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Sehingga dapat disimpulkan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihak seorang pada pekerjaannya dan organisasi yang memperkerjakannya.

b. Persepsi manajer

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi, dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

- 1) Pelaku persepsi, bila seorang individu memandang pada suatu objek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu. Karakteristik personal mempengaruhi beberapa persepsi diantaranya : Sikap, motivasi, kepentingan, pengalaman, dan penghargaan.
- 2) Target, karakteristik dari target yang akan diminati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah gerakan, bunyi, ukuran dan atribut-atribut lainnya yang membentuk cara kita memandangnya.

- 3) Situasi, penting bagi kita melihat konteks objek/peristiwa. Unsur-unsur lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita, diantaranya adalah : Waktu, Keadaan/tempat bekerja, dan Keadaan sosial.

Persepsi ini yang akan menentukan sikap seseorang terhadap sesuatu hal, gagasan atau situasi tertentu. Jika seseorang mempunyai persepsi yang baik terhadap sesuatu hal, maka ia akan mempunyai sikap yang baik pula. Selanjutnya, sikap dan persepsi akan mempengaruhi motivasi yang menyebabkan seseorang memilih perilaku tertentu diantara sejumlah alternatif yang ada.

2. Motivasi Manajer dalam Organisasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya kearah setiap tujuan. Ketiga unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya, tujuan, dan kebutuhan.

3. Aktualisasi Sikap Manajer

Umunya riset telah menyimpulkan bahwa orang-orang mengusahakan konsistensi diantara sikap-sikapnya serta antara sikap-sikapnya dan perilakunya. Ini berarti manajer berusaha menunjukkan sikap-sikap yang berpihakan dan menyekutukan sikap dan perilaku mereka sehingga mereka tampak rasional dan konsisten. Untuk melihat aktualisasi dari sikap manajer, dapat kita ukur dari :

- a. Keterlibatan dalam pekerjaan
- b. Hubungan dengan bawahan
- c. Orientasi sasaran dalam bertindak
- d. Orientasi kerja
- e. Kesesuaian target dan hasil aktual

Menurut Wulfram dalam Bambang Wahyudi (2002 : 23) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Penghambat Proses Kinerja

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja menjadi tidak efektif, yaitu :

a. Definisi proyek

Definisi proyek yang dimaksud adalah keadaan proyek itu sendiri atau gambaran proyek yang dibuat perencanaan. Pada proyek dengan ukuran dan kompleksitas yang amat besar, yang melibatkan banyak organisasi ditambah lagi banyak organisasi ditambah lagi banyak kegiatan saling keterkaitan, maka akan timbul masalah kesulitan koordinasi dan komunikasi, kesulitan yang sama bisa juga timbul karena kerumitan pendefinisian struktur organisasi proyek yang dibuat perencanaan.

b. Faktor tenaga kerja

Pengawasan atau inspektor yang kurang ahli dibidangnya atau kurang berpengalaman dapat menyebabkan pengendalian proyek menjadi tidak efektif dan kurang akurat.

c. Faktor sistem pengendalian

Penerapan sistem informasi dan pengawasan yang terlalu formal dengan mengabaikan hubungan manusia akan timbul kekakuan dan keterpaksaan. Oleh karena itu, perlu juga diterapkan cara-cara tertentu untuk mendapatkan informasi secara tidak resmi, misalnya ketika makan bersama, saling mengunjungi, komunikasi lewat telepon, dan lain-lain.

2. Faktor Pendukung Proses Kinerja

Obyektifitas data mutu suatu pengendalian kinerja tidak terlepas dari mutu informasi yang diperoleh. Jika informasi yang diperoleh pengawasan dilapangan data mewakili kondisi yang sebenarnya maka solusi yang diambil akan lebih mengena sasaran, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar kinerja dan sistem informasi berlangsung dengan baik, yaitu :

- a. Ketepatan waktu
Keterlambatan pemantau hanya akan menghasilkan informasi yang tidak sesuai lagi dengan kondisi.
- b. Akses antar tingkat
Derajat kemudahan untuk akses dalam jalur pelaporan performa sangat berpengaruh untuk menjaga efektifitas sistem pengendalian kinerja. Jalur pelaporan dari tingkat paling atas hingga paling bawah harus mudah dan jelas. Sehingga, seorang manajer dapat melacak dengan cepat bila terdapat bagian yang memiliki performa jelek.
- c. Perbandingan data terhadap informasi
Data yang diperoleh dari pengamatan dilapangan harus mampu memberikan informasi secara profesional. Jangan sampai terjadi jumlah data yang didapat berjumlah ribuan bahkan ratusan ribu namun hanya memberikan satu dua informasi. Sedangkan untuk mengolah data tersebut membutuhkan tenaga dan waktu yang tidak sedikit.
- d. Data dan informasi yang dapat dipercaya
Masalah ini menyangkut kejujuran dan kedisiplinan semua pihak yang terlibat dalam proyek. Semua perjanjian dan kesepakatan yang telah dibuat seperti waktu pengiriman peralatan dan bahan, waktu pembayaran harus benar-benar ditepati.
- e. Masalah menyangkut kejujuran
Data yang diperoleh harus sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan. Pemakaian asumsi, kira-kira atau pendapat pribadi tidak boleh dimasukkan sebagai data hasil pengamatan.

2.1.3.12 Aktivitas Manajerial

Menurut Arsono Laksana dan Muslichah (2002) penilaian kinerja manajerial meliputi 8 dimensi kegiatan manajerial, yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja perencanaan
Kinerja perencanaan yang dimaksud yaitu kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, pengangguran, merancang prosedur, serta pemograman.
2. Kinerja Investigasi
Kinerja investigasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisi pekerjaan.

3. Kinerja pengkoordinasian
Kinerja pengkoordinasian yang dimaksud yaitu kemampuan dalam melakukan tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program.
4. Kinerja evaluasi
Kinerja evaluasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam meniali dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.
5. Kinerja pengawasan
Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.
6. Kinerja peraturan staff
Kinerja peraturan staff yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkannya pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasikan pegawai.
7. Kinerja negoisasi
Kinerja negoisasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, serta tawar menawar secara kelompok.
8. Kinerja perwakilan
Kinerja perwakilan yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Mahoney, et. al (1963) dalam Aceng Kurniawan dan Citra Nensih (2014) dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial meliputi delapan dimensi aktivitas manajerial, yaitu sebagai berikut :

- “1. Perencanaan (*planning*)
2. Investigasi (*investigating*)
3. Koordinasi (*coordinating*)
4. Evaluasi (*evaluating*)
5. Pengawasan (*supervising*)
6. Pemilihan staff (*staffing*)
7. Negosiasi (*negotiating*)
8. Perwakilan (*representatif*)”

Beberapa aktivitas manajerial diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*)

Aktivitas perencanaan yang dimaksud adalah kemampuan dalam menentukan kebijakan dari sekumpulan kegiatan, untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi (*investigating*)

Aktivitas investigasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Koordinasi (*coordinating*)

Aktivitas koordinasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Evaluasi (*evaluating*)

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

5. Pengawasan (*supervising*)

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

6. Pemilihan staff (*staffing*)

Aktivitas pemilihan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka, memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasikan pegawai.

7. Negosiasi (*negotiating*)

Aktivitas negosiasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (*representatif*)

Aktivitas representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, perwakilan dari organisasi, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

2.1.3.13 Faktor-faktor Lain yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Selain sistem informasi akuntansi manajemen dan partisipasi anggaran, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi

Menurut Jokosantoso M (2006 : 3) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

“Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.”

2. Saling Ketergantungan Organisasional

Menurut Aldrich (1976) dalam Nurpriandyni dan Titie Suwarti (2010) menjelaskan saling ketergantungan organisasional adalah sebagai berikut :

“Saling ketergantungan organisasioal adalah variabel penting dalam hubungan kontraktual. Perbedaan fungsi dan spesialisasi organisasi memungkinkan terjadinya saling ketergantungan oranisasional.”

3. Pengendalian Biaya

Menurut Surjadi (2013 : 3) mendefinisikan pengendalian biaya adalah sebagai berikut :

“Pengendalian biaya merupakan serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi yang dimaksudkan agar tujuan yang telag ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin. Dalam

pengendalian biaya , membatasi usaha-usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan laporan pelaksanaan orang-orang bersangkutan.”

4. Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Rudianto (2013 : 176) definisi akuntansi

pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan.”

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penulis
Sri Sulani dan Dedi (2013)	Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus BPR Di Kabupaten Demak)	Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial. Karakteristik sistem akuntansi manajemen berpengaruh sebesar 96,74% terhadap kinerja manajerial dengan tingkat keeratan hubungannya 0,956 adalah “Sangat Kuat” dan positif. Korelasi yang positif antara kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa meningkatnya karakteristik sistem akuntansi manajemen, maka dengan meningkatnya karakteristik sistem akuntansi manajemen akan meningkatkan kinerja manajerial.	penulis menambahkan Partisipasi Anggaran sebagai variabel X
Mia Sulastri dan Wijana	Pengaruh Partisipasi	Partisipasi anggaran berpengaruh langsung	Penulis menambahkan

Asmara (2015)	Penggangan pada Kinerja Manajerial	terhadap kinerja manajerial. hal ini berarti bahwa ketika seorang manajer turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, akan timbul rasa tanggungjawabnya atas anggaran atau tujuan yang turut ia rancang dan setuju.	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai variabel X.
Karsiati dan Maskudi (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi Informasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial	Teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap sistem informasi akuntansi manajemen. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap sistem informasi akuntansi manajemen. Teknologi informasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sistem informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sistem informasi akuntansi manajemen berfungsi	Penulis hanya mengambil Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai variabel X.

		sebagai variabel mediasi pengaruh antara budaya organisasi dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial.	
Ayu Nuari Dita Pratikyo dan Sri Suprpti (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, dan Kualitas Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Pati)	Nilai signifikansi regresi 0,000 <0,05 dengan nilai koefisien regresi partisipasi anggaran 0,529 berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai signifikansi regresi 0,000 < 0,05 dengan nilai koefisien regresi teknologi informasi 0,331 berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai signifikansi regresi 0,000 <0,05 dengan nilai koefisien regresi kualitas informasi manajemen 0,5439 berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial.	Penulis mengambil Partisipasi Anggaran sebagai variabel X, Kualitas Informasi Manajemen digantikan menjadi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.
Kiki Widiastuti dan Wahyu Meiranto (2011)	Pengaruh Teknologi Informasi dan Saling Ketergantungan terhadap Kinerja Manajerial	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa Penggunaan teknologi informasi yang semakin tinggi akan meningkatkan kebutuhan	Penulis menggunakan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai variabel X

	<p>dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Variabel Intervening</p>	<p>informasi SAM yang semakin tinggi pula. Meningkatnya kebutuhan akan informasi SAM pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya hal tersebut nantinya diharapkan dapat memepermudah pengguna saat mengambil suatu keputusan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa hubungan saling ketergantungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi saling ketergantungan akan semakin meningkatkan kebutuhan akan informasi SAM yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini melengkapi penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya.</p>	
Osama Mah'd.	<i>The Impact of Budgetary</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Penulis menambahkan

Husam Al-Khadash, Mohammed Idris, and Abdulhadi Ramadan (2013)	<i>Participation on Managerial Performance : Evidence from Jordanian University Executives</i>	indikator kinerja responden dalam kelompok partisipasi anggaran secara signifikan lebih baik dari pada indikator Dampak Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada kelompok terpusat.	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai variabel X1.
--	--	--	---

2.2. Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Hansen dan Mowen yang di alih bahasakan oleh Dewi Fitriasari dan Deny Arnos Kwari (2009 : 4) mengemukakan :

“Sistem informasi akuntansi manajemen dapat membantu para manajer mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja untuk meningkatkan kinerja manajerial. “

Sedangkan menurut Bromwich dalam Singgih Herdiansyah (2012) kesesuaian antara informasi sistem informasi akuntansi manajemen dengan kebutuhan pembuat keputusan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil dan akan meningkatkan kinerja unit bisnis.

Amey dan Egginton (1973) dalam Solabomi P. Ajibolade (2013) mengemukakan :

“information management accounting system are the information system relied upon to provide information to managers for making decisions that will lead to effective performance.”

(sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sistem informasi yang diandalkan untuk memberikan informasi kepada manajer untuk membuat keputusan yang akan menyebabkan kinerja yang efektif)

Menurut penelitian Chia (1995) dalam Mutamainah (2009 : 18) mengemukakan bahwa :

“sistem informasi akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam sebuah organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam penyediaan informasi yang berguna dalam memprediksi akibat yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif yang dapat dilakukan.”

Gul dan Chia (1995) dalam Evelyn (2003) menyimpulkan bahwa ketersediaan karakteristik *broadscope* dan *aggregation* dalam sistem informasi akuntansi manajemen berkaitan erat dengan kinerja manajerial. dengan kata lain, sistem informasi akuntansi manajemen yang memiliki kedua karakteristik tersebut mampu meningkatkan kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Dina Rosmawati (2010) bahwa anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh manajer bagian atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau keikutsertaan manajer menengah dan bawahan, karena para manajer tingkat menengah dan bawah merupakan bagian organisasi yang memiliki hak untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen atau kinerja manajemen. Dengan menyusun anggaran secara keterlibatan (partisipatif) dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal tersebut didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar dirancang secara keterlibatan (partisipatif) disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh (termotivasi) dalam tujuan atau standar yang telah ditetapkan, dan karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunan.

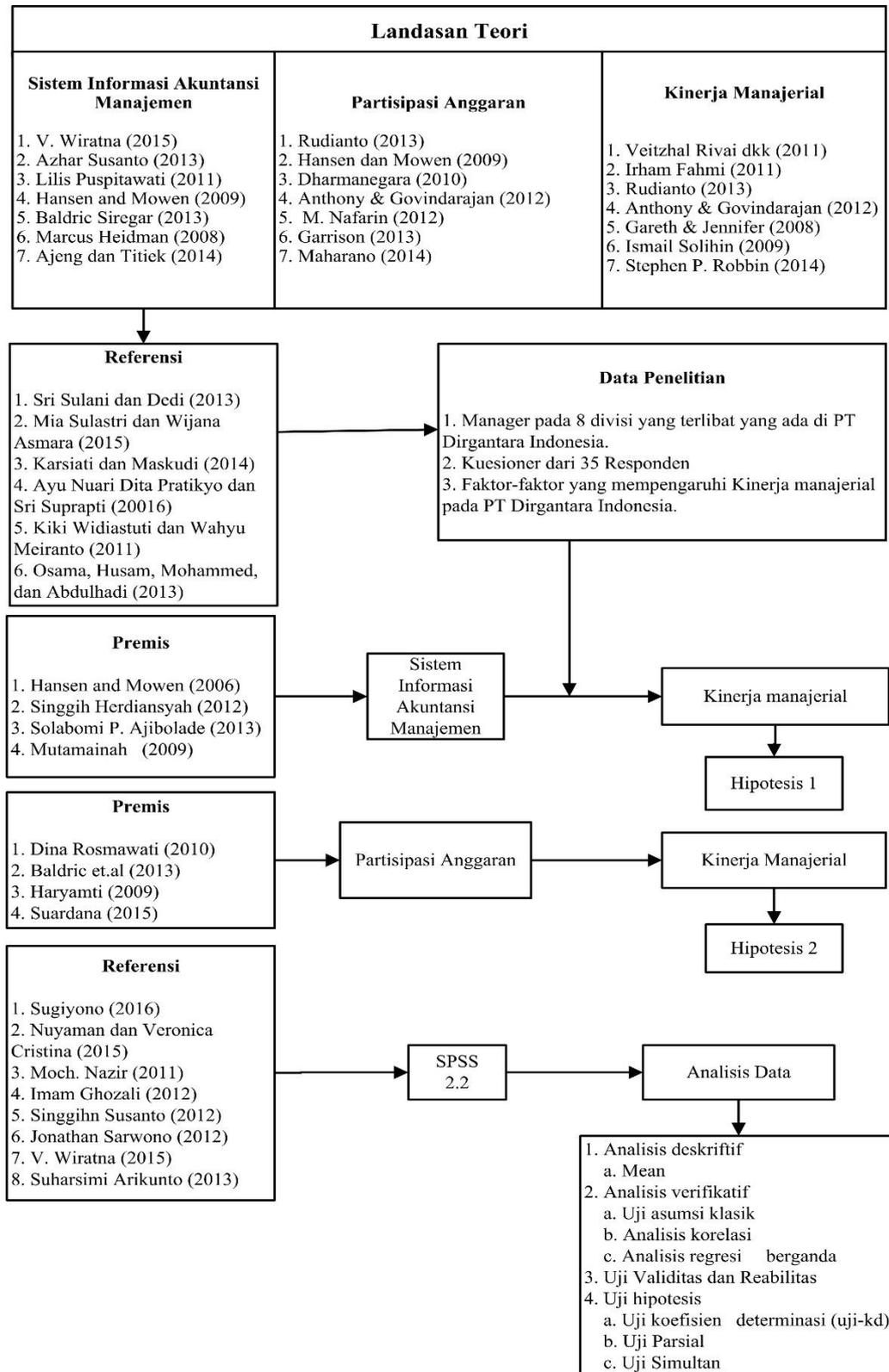
Menurut Baldrick et.al (2013 : 10) menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah berikut:

“Agar dapat menumbuhkan partisipasi dan memotivasi para manajer dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan maka semua tingkatan manajemen dari semua bagian harus dilibatkan dalam penyusunan anggaran.”

Idealnya untuk memperoleh anggaran yang komprehensif, keterlibatan dari semua segmen dalam sebuah organisasi harus dijaga. Keterlibatan ini sering disebut dengan partisipasi anggaran. Hal ini mengharuskan adanya perwakilan dari masing-masing unit atau segmen dalam seluruh proses penyusunan anggaran (Haryanti, 2009)

Medhayanti dan Suardana (2015) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan menyakini bahwa anggaran mampu meningkatkan kinerja. Terciptanya kinerja manajerial yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan mencapai sasarnya.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



2.3. Hipotesis Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2013 : 112) pengertian Hipotesis adalah sebagai berikut :

“Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang penting kedudukannya dalam penelitian, oleh karena itu maka penelitian dituntut kemampuannya untuk dapat merumuskan hipotesis ini dengan jelas.”

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H₁ : Terdapat pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
- H₂ : Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- H₃ : Terdapat pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.