

PENINGKATAN KINERJA BERBASIS PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN

Amin Wahyudi

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The organization require budget to translate the overall of strategy into target and plan short-range and is long-range (Mowen and Hansen, 1997: 76). To guarantee to made by decision is top management do not digress from executed activity by all manager, needed by activity of operation. The despitefully needed by good communications between manager culminate with all middle storey; level manager and under, so that all manager feel to involve in stipulating of budget. Participation in compilation of budget can improve organizational effectiveness through the make-up of manager performance (Indriantoro and Supomo, 1998: 55). Participation in this case is taking part in taker part. Manager participation in compilation of budget expected can give motivation to manager in executing its responsibility. Participation represent one of the effective management technique because all manager can accept and execute fully responsibility to the budget which have been compiled, so that compiled budget participationly become is realistic.

Keywords: *participation budget, organizational komitmen, difference budget*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia pendidikan saat ini menunjukkan persaingan yang semakin ketat, dan menuntut organisasi untuk mengevaluasi diri sehingga sasaran yang ditetapkan dapat tercapai. Berbagai upaya dilakukan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan baik dan mencapai sasaran. Salah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi adalah anggaran. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan

keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997: 76).

Untuk menjamin agar keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak tidak menyimpang dari kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer, diperlukan kegiatan pengendalian. Di samping itu diperlukan komunikasi yang baik antara manajer puncak dengan para manajer tingkat menengah dan bawah, sehingga para manajer merasa diikutsertakan dalam penetapan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajer (Supomo dan Indriantoro, 1998: 55).

Partisipasi dalam hal ini adalah pengikutsertaan (pengambil bagian). Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran diharapkan mampu memberikan motivasi bagi manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga anggaran yang disusun secara partisipasi menjadi realistis. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumber daya yang ada. Manajer akan dinilai berprestasi apabila dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan koperasi. Manajer puncak dapat mengevaluasi kinerja manajer bawahannya dengan memberi penghargaan (*reward*), imbalan atau bahkan hukuman. Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran. Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang sangat erat. Perencanaan adalah melihat ke masa depan menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Pengendalian adalah melihat ke masa lalu, melihat apa yang senyatanya terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan ini disebut kekesenjangan anggaran (*budgetary slack*) (Anthony dan Govindarajan, 2005), atau merupakan pelaporan jumlah anggaran yang dengan sengaja dilaporkan melebihi sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajer (Supomo dan Indriantoro, 1998: 55). Partisipasi dalam hal ini adalah pengikutsertaan (pengambil bagian). Partisipasi dalam penyusunan

anggaran diharapkan mampu memberikan motivasi bagi manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga anggaran yang disusun secara partisipasi menjadi realistis.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan manajer melakukan negosiasi mengenai sasaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Partisipasi penyusunan anggaran dapat dijadikan suatu mekanisme pertukaran informasi yang memungkinkan manajer melakukan pekerjaan yang lebih jelas. Selain partisipasi dalam penyusunan anggaran, komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kekesenjangan anggaran. Komitmen karyawan pada perusahaannya dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan perusahaan. "Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi" (Robbin, 1996:171). Menurut Robbin (1996: 175), komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN PENGARUHNYA

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Brownell, 1982:13). Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya.

Partisipasi mempunyai manfaat yang relatif banyak mempengaruhi perilaku manajer kearah positif, antara lain : partisipasi meningkatkan inisiatif dan kreatifitas pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga mendorong besarnya rasa kebersamaan dan meningkatkan kerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi. Partisipasi manajer menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat antara lain :

1. Proses partisipasi mengurangi asimetri informasi dalam organisasi

sehingga memungkinkan manajer puncak mendapat pengertian mengenai masalah lingkungan dan teknologi mengingat manajer menengah dan bawah mempunyai pengetahuan yang lebih rinci.

2. Proses partisipasi dapat menghasilkan komitmen yang lebih besar dari manajer menengah dan bawah untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran (Mardiasmo, 2002:76).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan manajer melakukan negosiasi mengenai sasaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Partisipasi penyusunan anggaran dapat dijadikan suatu mekanisme pertukaran informasi yang memungkinkan manajer memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan yang harus mereka lakukan. Keuntungan adanya partisipasi penyusunan anggaran menurut Sophia (2002) di antaranya :

1. Suatu pengaruh yang menguntungkan pada inisiatif, moral dan antusiasisme
2. Menghasilkan rencana yang lebih baik karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu
3. Seluruh tingkat manajemen lebih menyadari bagaimana fungsi khususnya sesuai dengan gambaran operasional
4. Dapat meningkatkan kerjasama antara departemen
5. Manajer junior dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan datang dan tanggap terhadap sasaran, masalah dan pertimbangan lainnya.

Keterbatasan dalam partisipasi penyusunan anggaran, bilamana terdapat kecacatan dalam goal setting, maka partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Terdapat beberapa studi partisipasi dengan penyusunan anggaran yang menyatakan bahwa partisipasi tidak selamanya dapat berhasil secara positif. Faktor yang menentukan ketidakberhasilan tersebut, antara lain kedalaman, cakupan atau bobot partisipasi akan tingkat kestabilan lingkungan.

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi” (Robbin, 1996:171). Mitchell dalam Rivai (2004:27) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan loyalitas dan identifikasi individu terhadap organisasi. Mereka mempunyai komitmen tinggi cenderung lebih bertahan dan rendah absensinya daripadayang komitmennya rendah. Jadi secara keseluruhan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seseorang karyawan

memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk menjaga kelangsungan perusahaan tersebut.

Proses komitmen akan membahas bagaimana suatu komitmen dari seorang karyawan yang bekerja dalam organisasi muncul. Model proses komitmen yang sering digunakan dalam analisis adalah model Sterrs (1982). Mereka mengemukakan suatu model proses komitmen yang secara konseptual dibedakan menjadi tiga tahap sebagai berikut:

- a. *Organizational entry*, berkaitan dengan pemilihan karyawan akan organisasi yang akan dimasuki. Dengan demikian akan mencakup kesesuaian karir individu dalam organisasi. Pada tahap ini sebenarnya pemilihan terjadi pada kedua belah pihak, yaitu karyawan memilih organisasi yang akan dimasukinya, sedang organisasi memilih karyawan yang akan dipekerjakan.
- b. *Organizational commitment*, merupakan tahap di mana karyawan menetapkan kedalaman keterlibatannya dalam organisasi. Lebih lanjut fokus dari komitmen organisasi ini pada kedalaman indentifikasi karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk bekerja keras dalam mempertahankan misi organisasi. Pada tahap ini dapat dilihat bagaimana komitmen seorang karyawan, yaitu apakah komitmen organisasinya rendah atau tinggi. Yang perlu diperhatikan pada tahap ini adalah kemungkinan terjadinya karyawan dengan komitmen organisasi tinggi berubah menjadi rendah.
- c. *Propensity*, merupakan bagaimana kecenderungan untuk karyawan dengan komitmen organisasi rendah dan tinggi. Karyawan dengan komitmen rendah akan terdapat kecenderungan yang besar untuk keluar organisasi. Apabila tidak demikian dapat dilihat bahwa keryawan ini mempunyai tingkat absensi tinggi, demikian juga kinerja (*performance*) relatif rendah. Sedangkan pada karyawan dengan komitmen tinggi, kecenderungannya adalah tetap bergabung dengan organisasi. Karyawan ini pada umumnya juga menunjukkan tingkat partisipasi terhadap organisasi yang besar.

Menurut Kuntjoro (2002) dalam Premono (2004: 31) untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasi, maka ada tiga aspek utama yang perlu diperhatikan, yaitu: identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas. Dari ketiga aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Pertama, identifikasi yang terwujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan organisasi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pola kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan

organisasi. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung di antara karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercaya telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

Kedua, keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan dalam pengambilan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada para karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

Ketiga, loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi. Kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan suatu apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tersebut diatas dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain, sebagai berikut: Partisipasi penyusunan anggaran secara umum dapat bahwa makin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka makin rendah tingkat kesenjangan anggaran. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran dapat diterima. Secara umum dapat dinyatakan bahwa makin rendah tingkat kesenjangan anggaran. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998), partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajer. Partisipasi dalam hal ini adalah pengikutsertaan (pengambil bagian). Partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan mampu memberikan motivasi bagi manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga anggaran yang disusun secara partisipasi menjadi realistis. Selain partisipasi anggaran, komitmen organisasi juga merupakan salah satu faktor terjadinya kesenjangan anggaran.

Menurut Renurut Robbin (1996), komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya kekesenjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar. Dalam penelitian Nouri dan Parker (1996) disebutkan bahwa komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan anggaran partisipatif membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan serendah mungkin kesenjangan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. 1994. *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Kuantitatif*. Edisi I. Buku I. Yogyakarta: BPFE.
- Brownell, Peter. 1982. *A. Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*. The Accounting Review, Vol. LVII, No. 4 (October), pp.766-777.
- Christina, dkk. 2001. *Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dearden, John & Norton M. Bedford. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Keenam Seri Bahasa Indonesia, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gujarati, Damodar. 1995. *Ekonometrika Dasar*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Hansen dan Mowen. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mudrajad Kuncoro. 2001. *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Munandar. 1996. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Riyadi, Slamet. 1999. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Simposium Nasional Akuntansi II IAI-KAPd*, 24-25 September, hlm. 1-17.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Supomo, Bambang & Nur Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Kelola*, Vol.VII, No. 18, hlm. 61-84.