

## Peningkatan performa manajerial melalui *budget planning: Literature review*

**Trimulyani Budianingsih**  
Universitas Trunojoyo Madura  
trimulyani.budianingsih@trunojoyo.ac.id

**Abstract:** Organizations can be said to be successful if they have good performance. Empirical studies have proven that the creation of good performance is supported by many factors, one of which is budgeted planning. This study found that other factors affecting managerial performance are budget emphasis, budget participation, organizational commitment, differentiation strategy, organizational culture, leadership style, and many others. Based on the classification and type of budget, the budget is divided into several, namely short-term budget, long-term budget, fixed budget, flexible budget, zero-based budget, rolling budget, activity-based budgeting, incremental budgeting, planning, and programming budgeting systems. This literature review provides a contribution of thought that can be a reference for future researchers who want to conduct research and focus on performance with predictors of budget planning. Through this literature review, they can also get information and consider other constructs outside the budget planning construct.

**Keywords:** Budgeted planing, managerial performance, literature review.

**Abstrak:** Organisasi dapat dikatakan berhasil jika memiliki kinerja yang baik. Banyak studi empiris yang membuktikan bahwa dukungan terhadap terciptanya kinerja yang baik disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya adalah perencanaan anggaran. Dalam kajian ini ditemukan bahwa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah *budget emphasis, budget participation, organizational commitment, differentiation strategy, organizational culture, leadership style*, dan lain-lain. Berdasarkan klasifikasi dan jenis anggaran, anggaran dibagi menjadi beberapa, yaitu *short term budget, long term budget, fixed budget, flexible budget, zero based budget, rolling budget, activity-based budgeting, incremental budgeting, and planning, programming budgeting systems*. *Literature review* ini memberikan kontribusi pemikiran yang dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dan ingin fokus pada kinerja dengan prediktor perencanaan anggaran. Melalui *literature review* ini, para pemikir juga dapat memperoleh informasi dan dapat mempertimbangkan konstruk lain di luar konstruk perencanaan anggaran.

**Kata Kunci:** Perencanaan anggaran, kinerja manajerial, literature review.

## Pendahuluan

Salah satu tolak ukur suatu organisasi dikatakan sukses atau tidak adalah apabila memiliki kinerja baik pada organisasi tersebut. Dalam sebuah studi disebutkan bahwa kinerja merupakan salah satu kunci penting yang banyak dibicarakan di berbagai organisasi mulai dari organisasi pemerintah, swasta, maupun organisasi pendidikan seperti perguruan tinggi (Anwar & Abdullah, 2021). Kinerja menjadi gambaran terkait tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Saat ini banyak organisasi merasa tertantang untuk memiliki kinerja lebih dari standar biasanya terutama setelah menghadapi pasca Pandemi Covid-19, karena mereka sadar bahwa tugas mereka tidak hanya berada pada bagaimana mereka memperoleh profitabilitas yang tinggi dan menyenangkan anggota kelompok, akan tetapi mereka juga harus sadar tentang bagaimana mereka dapat mengelola organisasi agar dapat terus berkelanjutan dan mereka berkeinginan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat dengan cara yang adaptif.

Disadari atau tidak terdapat banyak faktor penunjang yang dapat memberikan dampak yang baik bagi kesuksesan organisasi dalam meningkatkan kinerja berdasarkan tinjauan empiris yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Dari sisi *human resource management* (HRM) telah disebutkan oleh Muzakki et al. (2019) dan Eliyana et al., (2019) yaitu efektivitas kepemimpinan, budaya yang baik dalam suatu organisasi, dan *organizational citizenship behaviour*, dan banyak lainnya seperti dalam penelitian (Hughes et al., 2018; Sihombing et al., 2016). Selain itu, pada sisi keuangan dalam sebuah studi disebutkan bahwa faktor yang dapat mempromosikan kinerja adalah perencanaan anggaran dan realisasi anggaran (Ariesmawati, 2020; Suyadnya et al., 2014).

Perencanaan anggaran merupakan salah satu tahapan penting dalam melaksanakan pengelolaan keuangan. Perencanaan dan penganggaran yang tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya akan menimbulkan hambatan bagi organisasi. Akibat dari perencanaan dan penganggaran yang kurang baik, menyebabkan penyerapan anggaran yang tidak maksimal, keduanya akan berdampak pada kinerja suatu organisasi. Sehingga, dibutuhkan ketepatan dalam menyusun, merencanakan dan melaksanakan anggaran diperlukan untuk mendukung program-program yang telah diagendakan dalam suatu organisasi untuk mencapai visi dan misinya organisasi tersebut (Yunita & Putra, 2018).

Menurut Siyanbola & Tunji (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan pada organisasi manufaktur di Nigeria mengungkapkan bahwa saat ini banyak perusahaan mengalami tingkat persaingan yang sangat ketat, dengan itu hanya sedikit perusahaan yang mampu untuk bertahan dan melakukan persaingan di pasar serta mampu untuk menghasilkan biaya seminimal mungkin dalam proses pengelolaan operasional perusahaan mereka. Padahal dampak pengelolaan keuangan untuk mengatur biaya seminimal mungkin ini penting agar organisasi tetap berada pada tingkat profitabilitas dan stabilitas. Dengan itu, lagi-lagi dibutuhkan untuk melakukan perencanaan yang realistis dari kegiatan organisasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor pembatas dan tujuan jangka panjang dari organisasi tersebut (Kung et al., 2013). Untuk mencapai hal ini, perencanaan anggaran dan pengendalian menjadi sangat diperlukan. Penganggaran ada di mana-mana dan telah lama dianggap sebagai alat yang diperlukan dalam mengelola organisasi. Perencanaan anggaran yang tidak dilakukan dengan baik, efektif dan tidak berorientasi pada kinerja maka hal itu menurut Mardiasmo (2018) berpotensi dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun sebelumnya. Dengan demikian, pada

---

kajian ini mencoba untuk memberikan kajian penting terkait urgensi dari perencanaan anggaran pada peningkatan kinerja manajerial yang dikaji berdasarkan literatur pada beberapa penelitian terdahulu. Dimana, melalui kajian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan referensi bagi akademisi, praktisi, dan organisasi secara keseluruhan terkait pentingnya perencanaan anggaran pada kinerja manajerial dalam organisasi mereka masing-masing.

## **Tinjauan pustaka**

### **Perencanaan anggaran**

Supriyono (2002) mengungkapkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Anggaran disusun manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya organisasi. Menurut Fadhilatunnisa & Novianty (2021) perencanaan anggaran merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan masa yang akan datang yang mana dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi saat ini serta kondisi sebelumnya. Perencanaan anggaran adalah suatu proses yang terdiri dari beberapa tahap yang dimulai dengan menetapkan tujuan suatu organisasi, yaitu menentukan strategi yang akan dijalankan untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan juga membuat sistem perencanaan yang dilakukan secara menyeluruh guna mengintegrasikan dan mengkoordinasikan keseluruhan pekerjaan yang harus dilakukan suatu organisasi sampai akhirnya tercapailah tujuan organisasi (Bastian, 2010).

Terdapat beberapa tujuan penting dari penganggaran seperti yang disampaikan oleh Siyanbola & Tunji (2013) diantaranya; a) Untuk meningkatkan perencanaan dan pengendalian dengan tujuan akhir untuk meningkatkan laba dan posisi keuangan organisasi; b) Untuk menemukan tindakan yang paling menguntungkan melalui mana upaya bisnis dapat diarahkan dalam memenuhi tujuan utamanya; c) Untuk membantu manajemen dalam memegang bisnis sedekat mungkin pada jalur kelangsungan hidup; d) Untuk memaksa manajemen untuk memusatkan perhatian pada operasi tertentu dan masalah keuangan sehingga perencanaan yang efektif akan dibuat untuk mereka e) Untuk menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam tindakan; f) Mengkoordinasikan berbagai faktor produksi untuk memuaskan semua pemangku kepentingan; dan g) Untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi di seluruh organisasi.

### *Managerial performance*

Mardiasmo (2018) menyampaikan bahwa kinerja manajerial merupakan gambaran seorang manajer terkait dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu aktivitas/kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Secara umum diketahui bahwa kinerja telah dikaitkan dengan aktivitas dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Ravianto (1987) mengungkapkan di dalam karya ciptaannya yang bertajuk Produktivitas dan Pengukurannya mengungkapkan bahwa kinerja adalah tingkat

keefektifan di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk pendapatan, tenaga kerja, dan pemakaian dari sumber daya yang minim.

Amstrong (2004) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi faktor tinggi rendahnya kinerja manajerial. Diantaranya adalah faktor pribadi yang diinisiasi oleh keahlian, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen individu. Kemudian, faktor selanjutnya yaitu kepemimpinan yang diinisiasi oleh kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat manajer terhadap kelompok organisasi. Selain itu, hal yang tidak kalah penting adalah faktor team atau kelompok, hal ini lebih mengarah kepada sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi sebagai tempat bekerja karyawan. Terakhir yaitu faktor situasional, ini lebih mengarah kepada perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi performa dari manajerial itu sendiri.

Untuk mengukur dan mengevaluasi manajerial digunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Kemudian, terdapat beberapa hal penting yang juga perlu untuk diketahui terkait dengan tujuan dan manfaat pengukuran kinerja bagi organisasi adalah diantaranya; untuk meningkatkan kinerja (*performance improvement*) yang memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. Kemudian, tujuan dan manfaat lainnya adalah *compensation adjustment*, untuk membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya. Selain itu, untuk membantu organisasi dalam menentukan *placement decision* yaitu menentukan promosi atau transfer pekerja. *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal. *Career planning and development* yaitu memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai. *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai. *Informational inaccuracies and job-design error*, hal ini membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen. Manfaat selanjutnya adalah *equal employment opportunity*, yaitu untuk menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif. Tujuan dan manfaat yang lainnya juga *external challenges*, hal ini lebih kepada perhatian organisasi pada sisi eksternal pekerja karena terkadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain. Manfaat terakhir adalah *feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

## Metode penelitian

Makalah ini melakukan tinjauan dan sintesis kinerja manajerial berdasarkan variabel yang diselidiki dalam literatur terbaru tentang kinerja manajerial untuk memajukan penelitian ini. Penelitian ini difokuskan untuk mengkaji faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel dependen yaitu budget planning dan beberapa material lainnya. Pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi buku teks, penelitian, publikasi, internet, dan *database online*.

## Pembahasan

### Kajian empiris terkait anggaran dan kinerja manajerial

Beberapa kajian empiris sebelumnya telah menunjukkan bahwa terdapat banyak anteseden yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja manajerial. Beberapa penelitian tersebut seperti penelitian yang dilakukan oleh (Ariesmawati, 2020; Betaubun & Putra, 2019; Eliyana et al., 2019; Fadhilatunnisa et al., 2021; Ho, 2018; Igonina et al., 2019; Kung et al., 2013; Muzakki et al., 2019; Soleman, 2012; Suyadnya et al., 2014). Melihat pada hasil penelitian mereka diketahui bahwa banyak sekali faktor potensial, tetapi rata-rata penelitian masa kini telah banyak juga yang memfokuskan pada penganggaran. Pada kajian ini disajikan juga beberapa hasil penelitian yang relevan dengan topik ini, beberapa diantaranya yaitu sebagai dijabarkan pada beberapa paragraf di bawah ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Fadhilatunnisa & Novianty (2021). Pada penelitian mereka mengambil judul “Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Survei Di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung)”. Konstruk eksogen yang mereka gunakan yaitu perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran, sedangkan konstruk endogennya mereka menggunakan kinerja instansi. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa terdapat pengaruh positif perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kung et al., (2013). Pada penelitian mereka mengambil judul “*An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance*”. Konstruk eksogen yang mereka gunakan dalam penelitiannya yaitu *budget emphasis*, *budget planning model*, dan *differentiation strategy*, sedangkan konstruk endogennya adalah *organizational performance*, *management performance*, dan *budget satisfaction*. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa meskipun model perencanaan anggaran secara keseluruhan memediasi pengaruh penekanan anggaran terhadap kinerja manajemen dan organisasi, model tersebut secara parsial memediasi pengaruh penekanan anggaran terhadap kepuasan anggaran. Selain itu, ditentukan bahwa strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap penekanan anggaran, model perencanaan anggaran, dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Soleman (2012). Pada penelitian mereka mengambil judul “Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating”. Konstruk eksogen yang mereka gunakan dalam penelitiannya yaitu penganggaran partisipatif, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, sedangkan konstruk endogennya adalah kinerja manajerial. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa interaksi penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial berhubungan positif. Selanjutnya interaksi penganggaran partisipatif dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, sementara interaksi penganggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Suyadnya et al., (2014). Pada penelitian mereka mengambil judul “Analisis Perencanaan dan Realisasi Anggaran dalam Evaluasi Kinerja

Perusahaan UD. Agus Kusuma”. Konstruk eksogen yang mereka gunakan dalam penelitiannya yaitu perencanaan dan realisasi anggaran, sedangkan konstruk endogennya adalah evaluasi kinerja. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa perencanaan dan realisasi anggaran merupakan satu hal penting untuk efektivitas evaluasi kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Eker (2007). Pada penelitian mereka mengambil judul “*The Impact of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms In Turkey*”. Konstruk eksogen yang mereka gunakan dalam penelitiannya yaitu *budget participation and organizational commitment*, sedangkan konstruk endogennya adalah *managerial performance*. Hasil penelitian mereka menemukan konsisten dengan proposisi bahwa bawahan dengan kinerja tinggi lebih partisipatif dan memiliki perasaan komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada bawahan dengan kinerja rendah. Namun, pada penelitiannya juga mengungkapkan bahwa ada interaksi yang signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi pada kinerja manajerial seperti yang diusulkan.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rosmawati (2011), pada penelitian mereka mengambil judul “Pengaruh perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Aceh Utara dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating”. Konstruk eksogen yang mereka gunakan dalam penelitiannya yaitu perencanaan, pengawasan anggaran, dan partisipasi anggaran, dan konstruk endogennya yaitu menggunakan konstruk kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran, baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di pemerintahan Kabupaten Aceh Utara dengan variabel pemoderasi berupa partisipasi anggaran yang memperkuat variabel perencanaan dan pengawasan anggaran.

Penelitian berikutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Siyanbola & Tunji (2013), mereka mengambil judul pada penelitiannya “*The Impact Of Budgeting And Budgetary Control On The Performance Of Manufacturing Company In Nigeria*”. Konstruk eksogen yang digunakan adalah penganggaran dan kontrol anggaran, sedangkan untuk konstruk/variabel endogennya yaitu kinerja perusahaan manufaktur. Hasil temuan penelitian mereka melaporkan bahwa penganggaran adalah alat yang berguna yang memandu perusahaan untuk mengevaluasi apakah tujuan dan sasaran mereka diaktualisasikan. Mempertimbangkan perubahan lingkungan di mana perusahaan sekarang beroperasi, dapat disimpulkan bahwa anggaran, yang merupakan aktivitas manajemen yang berkelanjutan, harus beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Yunita & Putra (2018), pada penelitiannya mereka mengambil judul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Guna Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Daerah Di Dinas Porbudpar Kota Blitar”. Pada penelitian ini mereka mengambil beberapa konstruk penting, untuk konstruk eksogen dan endogennya mereka menggunakan variabel perencanaan anggaran, proses pengadaan barang / jasa pemerintah, pengajuan Pembayaran, dan kemampuan Sumber Daya Manusia. Temuan penelitian mereka mengungkapkan bahwa berdasarkan target yang ditetapkan mereka membandingkan dengan hasil penyerapan anggaran. Penelitian ini memiliki 4 faktor yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran yakni Faktor Perencanaan anggaran, proses

Pengadaan dan syarat administrasi, proses pembayaran dan sumber daya manusia, dari keempat faktor ini seluruhnya menjadi pendorong pencapaian target penyerapan lebih maksimal di pemerintah daerah.

Selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ariesmawati (2020), pada penelitiannya mengambil judul “Pengaruh Perencanaan dan Penganggaran terhadap Kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur”. Konstruk eksogen yang digunakan yaitu perencanaan dan penganggaran. Sedangkan untuk konstruk endogennya mereka menggunakan kinerja perangkat daerah. Dalam penelitiannya mereka mengambil sampel pada 58 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berpendidikan minimal S1. Kemudian, dalam penelitian ini mereka menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara perencanaan dan penganggaran secara parsial terhadap kinerja perangkat daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur.

Penelitian yang dilakukan oleh Oyebode (2018), pada penelitiannya mengambil judul “*Budget and Budgetary Control: A Pragmatic Approach to the Nigerian Infrastructure Dilemma*”. Penelitian ini mengevaluasi dampak penganggaran dan pengendalian anggaran terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Nigeria dengan pendekatan Nigerian Engineering Infrastructure. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa penganggaran adalah alat yang berguna yang memandu perusahaan untuk mengevaluasi apakah tujuan dan sasaran mereka diaktualisasikan. Mempertimbangkan perubahan lingkungan di mana perusahaan sekarang beroperasi, dapat disimpulkan bahwa anggaran, yang merupakan aktivitas manajemen yang berkelanjutan, harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis untuk menghindari dilema infrastruktur.

Penelitian yang dilakukan oleh Isaac et al., (2019) dengan judul “*A Systematic Review of Budgeting and Budgetary Control in Government Owned Organizations*”. Pada penelitiannya mereka menggunakan beberapa konstruk seperti *budgeting, budgetary control, effective, efficient, management, performance*. Hasil temuan mereka mengungkapkan bahwa kondisi yang diperlukan dan cukup untuk mencapai penganggaran dan pengendalian anggaran yang efektif adalah keterlibatan semua pemangku kepentingan yang relevan dalam penyusunan anggaran, mengingat proses yang ditetapkan di kalangan pemerintah, sambil menekankan pelaksanaan yang disengaja dan setia, oleh semua pejabat yang bertanggung jawab. Hal ini bertumpu pada keberadaan gambaran mental tentang keadaan saat ini, dan keadaan yang diharapkan di masa depan dalam organisasi. Oleh karena itu direkomendasikan bahwa karena penganggaran dan pengendalian anggaran berkontribusi pada efisiensi manajemen dan produktivitas yang tinggi dari suatu organisasi, semua pemangku kepentingan yang relevan harus terlibat dalam proses anggaran, dari persiapan hingga pelaksanaan, selain untuk menjamin pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Penelitian berikutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Wokas & Gerungai (2019), pada penelitian mereka mengambil judul “*The influence of budgeting based on performance on the effectiveness of financial control and the effectiveness of performance control at tomohon city government*”. Konstruk yang mereka gunakan dalam penelitiannya yaitu *budgeting based on performance, effectiveness of financial control, effectiveness of performance control*. Tujuan dari penelitian mereka adalah untuk mengetahui penganggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas pengendalian keuangan

---

dan efektivitas pengendalian kinerja. Objek penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Tomohon dengan menggunakan analisis regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh penganggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja dari 14 pelayanan di kota Tomohon. Hasil penelitiannya disampaikan bahwa mendukung adanya hubungan kausal antara penganggaran berbasis kinerja dengan efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja. Pada penelitiannya mereka juga mengklaim bahwa hasil penelitiannya ini dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai efektivitas dalam pengendalian keuangan.

Penelitian berikutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Arnold & Artz (2019), pada penelitian mereka mengambil judul "*The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation*". Variabel yang digunakan dalam penelitian mereka yaitu *budgeting, budget functions, budget levels, planning, performance evaluation, target setting*. Pada penelitian ini mereka menemukan bahwa penganggaran memiliki fungsi yang berbeda dalam perusahaan yang belum tentu kongruen satu sama lain tetapi konflik. Di banyak perusahaan, anggaran digunakan secara bersamaan untuk perencanaan operasi dan evaluasi kinerja. Meskipun literatur sebelumnya merekomendasikan penggunaan tingkat anggaran yang berbeda untuk tujuan yang berbeda untuk menyelesaikan potensi konflik antara fungsi-fungsi ini, bukti empiris menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan menggunakan tingkat anggaran tunggal untuk perencanaan dan evaluasi kinerja. Selain itu, mereka juga menemukan bahwa menggunakan tingkat anggaran tunggal untuk kedua tujuan pada awal tahun tidak berarti menggunakan tingkat anggaran tunggal pada akhir tahun karena perusahaan sering menyesuaikan anggaran secara berbeda untuk perencanaan dan evaluasi kinerja. Selanjutnya, mereka juga menyampaikan bahwa hasil penelitiannya dapat memberikan kontribusi pada literatur dengan mendamaikan perbedaan antara praktik empiris deskriptif dan rekomendasi dari literatur sebelumnya tentang penggunaan anggaran tunggal versus anggaran terpisah untuk berbagai tujuan.

Penelitian berikutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hadi Maher et al., (2018). Pada penelitiannya mereka menggunakan judul "*The relationship between budget emphasis, budget planning models and performance*". Partisipan penelitian ini adalah para ahli keuangan di Shiraz University of Medical Sciences (termasuk akuntan) pada tahun 2016. Besar sampel terdiri dari 250 orang dan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah available sampling. Variabel yang mereka gunakan dalam penelitiannya adalah *budget planning models, budget emphasis, distinctive strategy, budgetary satisfaction, dan organizational performance*. Temuan penelitian mereka mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara penekanan anggaran dan strategi yang berbeda dari model perencanaan anggaran serta antara strategi yang berbeda dari penekanan anggaran, model perencanaan anggaran, kinerja organisasi, kinerja manajemen dan kepuasan anggaran. Hubungan positif dan bermakna antara model perencanaan anggaran dan kinerja organisasi, kinerja manajemen dan kepuasan anggaran ditemukan.

Terakhir, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Nicolae & Anca (2010). Pada penelitiannya mereka mengambil judul yaitu "*The Budget, an Instrument for Planning and Controlling the Costs*". Pada penelitian mereka konstruk yang digunakan yaitu

---

*budget, management centers, managerial control, dan strategic planning.* Hasil temuan penelitian mereka mengungkapkan bahwa anggaran adalah instrumen manajemen yang digunakan oleh entitas mana pun, secara finansial memastikan dimensi tujuan, pendapatan, pengeluaran, dan hasil di tingkat pusat manajemen dan akhirnya mengevaluasi efisiensi ekonomi dengan membandingkan hasilnya dengan yang dianggarkan. Sebuah komponen utama dari pengendalian manajerial, efektivitas proses penganggaran tercermin dalam kenyataan bahwa: memerlukan perencanaan strategis dan melaksanakan rencana, menawarkan kerangka acuan untuk evaluasi kinerja, memberikan kontribusi untuk motivasi personel, mendorong koordinasi dan komunikasi.

Beberapa hasil penelitian di atas telah membuktikan bahwa terdapat beberapa konstruksi penting dari kinerja manajerial salah satunya adalah perencanaan anggaran. Tetapi dari beberapa penelitian itu juga dapat diketahui bahwa selain perencanaan anggaran juga ada konstruk partisipasi anggaran yang telah diteliti. Masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja telah diteliti secara luas, namun kebanyakan bukti-bukti empiris menunjukkan hasil yang variatif dan tidak konsisten. Seperti misalnya hasil temuan dari (Brownell, 1982; Frucot & Shearon, 1991; Li et al., 2010) walaupun beberapa yang lainnya menunjukkan korelasi yang positif seperti temuan penelitian terdahulu (Soleman, 2012; Suyadnya et al., 2014).

Kemudian, untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam hal ini termasuk bagian manajerial pada sebuah organisasi maka dibutuhkan juga yang namanya penerapan fungsi manajemen yang baik. Dimana penerapan fungsi manajemen ini umumnya melalui beberapa tahapan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengarahan, dan pelaksanaan (Hasibuan, 2019). Keselarasan antara fungsi-fungsi manajemen terutama menyangkut perencanaan, pengawasan, pengorganisasian yang baik akan mendorong efektivitas dalam bekerja setiap manajerial. Tanpa adanya penerapan fungsi manajemen dalam suatu organisasi dapat saja berdampak buruk bagi produktivitas organisasi dan juga berbagai dampak buruk lainnya. Dengan demikian, suatu organisasi pada intinya tidak bisa hanya terpaku satu konstruksi penting saja untuk meningkatkan kinerja karyawan/pegawainya, akan tetapi juga perlu untuk mengelaborasi dan mengintegrasikan konstruk lain yang juga dapat memberikan sumbangsih penting dalam mendukung kinerja tersebut menjadi lebih baik.

## Klasifikasi dan jenis anggaran

Schiff & Lewin (1970) mengungkapkan bahwa anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan/organisasi dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikan kepada manajer-manajer di tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Secara umum klasifikasi dan jenis anggaran dibagi menjadi beberapa hal, seperti; *short-term budget, long-term budget, fixed budget, flexible budget, zero-based budget, rolling budget, activity-based budgeting, incremental budgeting, dan planning, programming budgeting systems*. *Short-term budget* lebih kepada anggaran yang ditetapkan untuk digunakan selama periode waktu yang singkat, biasanya satu tahun, yang akan digunakan oleh manajemen yang bertanggung jawab untuk tujuan pengendalian. Ini biasanya digunakan dalam industri manufaktur karena lingkungan yang kompleks dan dinamis di mana mereka beroperasi. *Long-term budget* adalah rencana jangka panjang, juga disebut rencana pembangunan. Biasanya untuk durasi minimal 5 tahun dan kadang-kadang disebut rencana strategis organisasi. Pemerintah menyiapkan rencana Pembangunan 5 tahun, yang dapat digulirkan setiap lima tahun dan kecenderungannya hampir setiap organisasi juga menyiapkan rencana strategis 5 tahun, yang terkadang dipecah menjadi anggaran tahunan yang digulirkan dari satu tahun ke tahun lainnya. *Fixed budget* (anggaran tetap) yang digunakan sebagai anggaran yang ditetapkan sebelum periode kontrol dan tidak kemudian diubah sebagai respons terhadap perubahan biaya atau pendapatan aktivitas apa pun. Ini dapat berfungsi sebagai tolok ukur dalam evaluasi kinerja. Kemudian, *flexible budget* (anggaran fleksibel) merupakan anggaran yang dirancang untuk berubah sesuai dengan tingkat aktivitas yang dicapai. Anggaran ini mengakui adanya biaya tetap, variabel dan semi-variabel dan dirancang untuk berubah dalam kaitannya dengan volume atau output aktual atau tingkat aktivitas dalam suatu periode.

Selanjutnya adalah *zero based budget*, dimana penganggaran ini juga disebut sebagai penganggaran berdasarkan prioritas. Ini adalah teknik yang berusaha menghilangkan kelemahan penganggaran inkremental tradisional dengan mengambil anggaran untuk layanan pusat *overhead* kembali ke tingkat operasi minimal dan kemudian membutuhkan kenaikan di atas tingkat ini untuk diukur dan disesuaikan. Kemudian yaitu *rolling budget* yang biasa dikenal dengan anggaran berkelanjutan. Ini adalah sistem penganggaran yang melibatkan pemutakhiran anggaran secara terus-menerus dengan meninjau hasil aktual untuk periode tertentu dalam anggaran dan menentukan anggaran untuk periode waktu yang sesuai. Di bawah periode ini, alih-alih menyiapkan anggaran setiap tahun, akan ada anggaran setiap tiga atau enam bulan sehingga ketika periode berjalan berakhir, anggaran diperpanjang dengan periode tambahan.

Selanjutnya, *activity-based budgeting* yang juga dikenal sebagai manajemen biaya aktivitas yang didefinisikan sebagai “metode penganggaran berdasarkan kerangka aktivitas dan memanfaatkan data pemicu biaya dalam pengaturan anggaran dan proses umpan balik varians. Merupakan bagian dari sistem perencanaan dan pengendalian yang cenderung mendukung tujuan perbaikan secara berkesinambungan dan juga merupakan bentuk pengembangan dari sistem penganggaran konvensional. Selain itu, *incremental budgeting*, ini adalah pendekatan tradisional yang menggunakan perkiraan pendapatan dan pengeluaran tahun berjalan sebagai dasar untuk menentukan anggaran untuk tahun tersebut. Terakhir adalah *planning, programming budgeting systems* (PPBS), sistem ini menganalisis keluaran dari program yang diberikan dan juga mencari alternatif untuk menemukan cara yang paling efektif untuk mencapai kegiatan program dasar. Ini melibatkan persiapan rencana perusahaan jangka panjang yang secara jelas menetapkan tujuan yang harus dicapai organisasi. Dalam beberapa kajian empiris, perencanaan

anggaran ini telah diyakini dapat memberikan dampak positif pada kinerja manajerial dan organisasi secara keseluruhan (Ariesmawati, 2020; Chwastiak, 2006; Fadhilatunnisa et al., 2021; Greenley, 1986; Joshi et al., 2003; Kung et al., 2013).

## Kesimpulan

Berdasarkan sekumpulan kajian empiris pada sub bab sebelumnya, maka kajian literatur ini menemukan bahwa selain perencanaan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja, ternyata masih terdapat banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja seperti halnya; *budget emphasis*, *budget participation*, *organizational commitment*, *differentiation strategy*, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan banyak faktor lainnya. Selain itu, secara pengklasifikasian dan jenis anggaran, anggaran di bagi menjadi beberapa di antaranya adalah *short-term budget*, *long-term budget*, *fixed budget*, *flexible budget*, *zero-based budget*, *rolling budget*, *activity-based budgeting*, *incremental budgeting*, dan *planning, programming budgeting systems*.

Kajian literatur ini memberikan sumbangsih pemikiran yang dapat menjadi rujukan bagi penelitian mendatang yang ingin melakukan penelitian dan ingin berfokus pada kinerja dengan prediktor perencanaan anggaran. Melalui kajian literatur ini mereka dapat informasi dan dapat mempertimbangkan konstruksi lain di luar konstruk perencanaan anggaran. Dimana, signifikansi dan tingkat pengaruhnya secara singkat telah dibahas pada kajian ini. Selain itu, melalui kajian literatur ini dapat menjadi rujukan juga bagi praktisi dalam melakukan perencanaan anggaran dengan mempertimbangkan banyak konstruksi lainnya sehingga dapat mengoptimalkan kinerja organisasi mereka secara keseluruhan.

## Daftar pustaka

- Amstrong, M. (2004). *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Ariesmawati, Y. (2020). Pengaruh Perencanaan dan Penganggaran terhadap Kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 006(02), 258–269. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2020.006.02.13>
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50–67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Betaubun, P., & Putra, N. P. (2019). Budget planning information system for simple housing in Merauke district. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(2), 783–792.
- Brownell, P. (1982). Participation in Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 124–153.
- Chwastiak, M. (2006). Rationality, performance measures and representations of reality: Planning, programming and budgeting and the Vietnam war. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(1), 29–55. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.05.006>
- Eker, M. (2007). The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms In Turkey. *E-Journal Ankara Univesitesi SBF Dergisi*, 117–136.
-

- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fadhilatunnisa, A., Suwondo, S., & Novianty, I. (2021). The effect of Budget Planning and Budget Absorption on Performance of Government Agencies (A Survey in Regional Work Unit of Bandung). *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(3), 577–586.
- Frucot, V., & Shearon, W. T. (1991). Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, 66(1), 80–99.
- Greenley, G. E. (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*, 19(2), 101–109. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90226-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(86)90226-8)
- Hadi Maher, M., Sadegh Fakhar, M., & Karimi, Z. (2018). The relationship between budget emphasis, budget planning models and performance. *J Health Man & Info*, 5(1), 16–20.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ho, A. T. K. (2018). From Performance Budgeting to Performance Budget Management: Theory and Practice. *Public Administration Review*, 78(5), 748–758. <https://doi.org/10.1111/puar.12915>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Igonina, L. L., Vikharev, V. V., Shurygin, S. V., & Yaroshenko, D. V. (2019). Budget potential of the region: Attributive features and methods of assessment. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 355–361. <https://doi.org/10.35808/ijeaba/279>
- Isaac, L., Lawal, M., & Okoli, T. (2019). A Systematic Review of Budgeting and Budgetary Control in Government Owned Organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(6), 1–11.
- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737–750. <https://doi.org/10.1108/02686900310500505>
- Kung, F. H., Huang, C. L., & Cheng, C. L. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120–140. <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>
- Li, W., Nan, X., & Mo, Z. (2010). Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attituds and Performance. *International Conference on Management and Service Science*, 1–5.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Muzakki, Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. *International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*, 1(1), 36–42.
- Nicolae, T., & Anca, C. (2010). The Budget, an Instrument for Planning and Controlling the Costs. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2), 919–

924.

<http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=65287377&site=ehost-live&scope=site>

- Oyebode, O. J. (2018). Budget and Budgetary Control: A Pragmatic Approach to the Nigerian Infrastructure Dilemma. *World Journal of Research and Review (WJRR)*, 7(3), 1–8. [www.wjrr.org](http://www.wjrr.org)
- Ravianto, J. (1987). *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia, Cetakan kedua*. Jakarta: SIP.
- Rosmawati. (2011). *Pengaruh perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Aceh Utara dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating*. Universitas Sumatra Utara Medan.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, 259–267.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and its Implication to Employee's Performance (Case Study on the Employees of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia). *International Journal of Law and Management*, 7(5), 781–796. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-428>
- Siyانبola, & Tunji, T. (2013). The Impact Of Budgeting And Budgetary Control On The Performance Of Manufacturing Company In Nigeria. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(12), 8–16. <https://pdfs.semanticscholar.org/b540/f20e310d7682528ce580f6b0ad688a8192d0.pdf>
- Soleman, R. (2012). Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Siasat Bisnis*, 16(1), 87–105. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol16.iss1.art7>
- Supriyono. (2002). *Akuntansi Biaya (Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan)*. Yogyakarta: BPF.
- Suyadnya, K., Meitriana, M. A., & Zuhri, A. (2014). Analisis Perencanaan dan Realisasi Anggaran dalam Evaluasi Kinerja. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1), 1–11.
- Wokas, H. R. N., & Gerungai, N. Y. T. (2019). The influence of budgeting based on performance on the effectiveness of financial control and the effectiveness of performance control at tomohon city government. *Accountability*, 08(01), 29–41.
- Yunita, N., & Putra, I. S. (2018). Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Guna Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Dinas PORBUDPAR Kota Blitar. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 3(1), 95–108. <https://doi.org/10.51289/peta.v3i1.337>