

BAB II

DASAR TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Anggaran

2.1.1. Definisi Anggaran

Horngren, seperti yang dikutip dalam Sasongko & Parulian (2010) mendefinisikan anggaran sebagai ekspresi kuantitatif dari rencana tindakan yang diajukan oleh manajemen untuk periode waktu yang akan datang, yang berfungsi sebagai alat bantu dalam mengatur dan menjalankan rencana. Dengan definisi tersebut, anggaran dapat dijelaskan sebagai rencana keuangan untuk mengalokasikan sumber daya demi mencapai tujuan bisnis atau Perusahaan.

Ada beberapa pengertian mengenai anggaran yang berbeda dari para ahli:

1. Munandar (2007), menggambarkan anggaran sebagai suatu perencanaan yang tersusun dengan tata cara tertentu, yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan, diungkapkan dalam bentuk unit mata uang, serta berlaku untuk periode waktu yang akan datang.
2. Nafarin (2007), menggambarkan anggaran sebagai perencanaan tertulis mengenai aktivitas dari organisasi yang diungkapkan secara kuantitatif untuk periode waktu tertentu, biasanya dalam bentuk unit mata uang, meskipun juga bisa dalam bentuk barang.
3. Anthony & Govindarajan (2009), mengemukakan anggaran sebagai sebuah instrumen yang vital dalam perencanaan dan pengendalian efektif untuk jangka waktu pendek dalam suatu organisasi.

4. Hansen & Mowen (2009), Menggambarkan anggaran sebagai perencanaan keuangan yang ditujukan untuk masa yang akan datang, di mana perencanaan tersebut mengidentifikasi sasaran dan langkah-langkah yang diperlukan guna mencapainya.
5. Rudianto (2009),Menggambarkan anggaran sebagai perencanaan kerja masa depan bagi organisasi yang dijabarkan secara sistematis dalam bentuk kuantitatif dan resmi.

Menurut Munandar (2007), dari pengertian-pengertian di atas, terlihat bahwa suatu anggaran mempunyai 4 unsur pokok, yaitu:

1. Rencana, yakni upaya untuk merencanakan atau menentukan sebelumnya aktivitas atau tindakan yang akan dilaksanakan pada periode waktu yang akan datang. Dengan kata lain, anggaran adalah bentuk perencanaan yang diputuskan sebelumnya untuk memberikan arahan pada kegiatan-kegiatan perusahaan.
2. Melibatkan seluruh aktivitas yang terdapat dalam perusahaan, mencakup semua tindakan yang akan dijalankan oleh semua departemen yang ada di dalam organisasi. Anggaran berperan sebagai panduan operasional dan oleh karena itu harus mencakup seluruh aktivitas perusahaan.
3. Ditampilkan dalam satuan keuangan, yang dapat dengan mudah digunakan untuk berbagai jenis operasi bisnis. Satuan moneter digunakan untuk menyeragamkan berbagai aktivitas dalam perusahaan agar dapat dianalisa dan diperbandingkan dengan mudah.

4. Anggaran berlaku untuk masa depan dengan batasan waktu tertentu, sehingga ketika periode anggaran telah berakhir, anggaran tersebut tidak lagi berlaku.

2.1.2. Karakteristik Anggaran

Menurut Anthony & Govindarajan (2009) karakteristik-karakteristik dari anggaran terdiri dari:

1. Anggaran mengestimasi potensi keuntungan yang dapat dicapai oleh unit bisnis tersebut.
2. Diungkapkan dalam nilai mata uang, meskipun nilai-nilai moneterinya mungkin diperkuat oleh elemen-elemen non-moneterinya.
3. Biasanya melibatkan periode waktu selama satu tahun.
4. Sebuah kesepakatan manajemen di mana manajer setuju untuk memikul tanggung jawab demi tercapainya berbagai tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran dievaluasi dan disetujui oleh pihak yang memiliki kewenangan lebih tinggi daripada penyusun anggaran.
6. Setelah mendapatkan persetujuan, anggaran hanya dapat diubah dalam situasi-situasi tertentu.
7. Periodiknya, hasil keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan selisihnya dianalisis serta dijelaskan.

2.1.3. Fungsi Anggaran

Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak dapat dicapai tanpa perencanaan yang solid. Kualitas perencanaan tersebut tercermin dalam kualitas dan koordinasi sistem anggaran. Menurut Munandar (2007), anggaran

memiliki tiga fungsi pokok, yakni sebagai panduan operasional, alat koordinasi, dan alat evaluasi. Fungsi pertama menggarisbawahi peran anggaran sebagai panduan yang memberikan arahan, tugas, dan target bagi karyawan dalam jangka waktu mendatang. Fungsi kedua memandang anggaran sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan upaya seluruh departemen dalam perusahaan, sehingga mereka dapat bekerja bersinergi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ketiga menggambarkan anggaran sebagai alat perbandingan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan di masa depan.

Adapun fungsi anggaran menurut Hansen & Mowen (2009) yaitu untuk:

1. Mendorong manajer untuk melakukan perencanaan, mengingat anggaran mendorong mereka untuk merumuskan pandangan keseluruhan organisasi, mengidentifikasi potensi masalah, dan merumuskan kebijakan masa depan.
2. Memberikan informasi yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, sehingga keputusan yang tepat dapat mencegah kemungkinan timbulnya masalah di kemudian hari.
3. Menyediakan kriteria untuk mengevaluasi kinerja, dengan anggaran memberikan standar yang membantu mengontrol penggunaan sumber daya perusahaan dan memberikan dorongan bagi karyawan.
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi sebab secara formal, anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi yang menyampaikan

rencana organisasi kepada setiap karyawan, sehingga setiap karyawan dapat memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan.

Selain itu, Rudianto (2009), mengungkapkan bahwa secara umum, anggaran memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai:

1. Alat perencanaan

Sebagai komponen dari aspek perencanaan, anggaran adalah sebuah rencana operasional yang memandu tindakan anggota organisasi. Anggaran adalah rencana yang diusahakan untuk diwujudkan.

2. Alat pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian, anggaran berperan sebagai alat untuk menilai apakah setiap unit dalam organisasi telah melaksanakan aktivitas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak. Dalam konteks ini, anggaran berperan sebagai standar atau ukuran kinerja manajemen.

Berdasarkan penjelasan di atas, anggaran bertindak sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas bagi pelaksanaannya, dengan berbagai fungsi yang saling terhubung dan terpadu. Setiap fungsi mendukung fungsi lainnya. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran, selain menjadi tindakan yang krusial, juga merupakan proses yang sangat rumit.

2.1.4. Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony & Govindarajan (2009), terdapat dua pendekatan dalam proses penyusunan anggaran, diantaranya *top-down* (dari atas ke bawah) dan

bottom-up (dari bawah ke atas). Sedangkan pendekatan partisipatif merupakan pendekatan ketiga dengan mengkombinasikan pendekatan metode tersebut.

Pendekatan *top-down* menetapkan bahwa atasan memiliki wewenang untuk menyusun anggaran, sedangkan bawahan bertugas untuk melaksanakan anggaran yang telah ditentukan. Pendekatan ini memungkinkan atasan untuk menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah, sehingga waktu yang dibutuhkan relatif lebih singkat. Namun, pendekatan *top-down* jarang berhasil karena kurangnya komitmen dari pembuat anggaran, yang dapat membahayakan keberhasilan rencana tersebut.

Pendekatan *bottom-up* melibatkan semua komponen perusahaan dalam penyusunan anggaran termasuk manajer di tingkat yang lebih rendah, sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama. Dalam pendekatan *bottom-up*, manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan ini kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi jika tidak hati-hati, dapat menghasilkan jumlah yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

Pendekatan berikutnya adalah pendekatan yang menggabungkan, yang tercipta sebagai respons terhadap kelemahan-kelemahan yang terlihat dalam penerapan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dalam penyusunan anggaran yang efektif, kedua pendekatan ini digabungkan, dan disebut sebagai sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Sistem ini melibatkan bawahan sebagai pelaksana anggaran selama proses penyusunan anggaran dan

mewakili kepentingan departemen atau subbagian mereka. Anggaran dibuat oleh manajer pusat pertanggungjawaban sesuai dengan tujuan dan kebijakan inti. Anggaran yang telah dibuat kemudian diajukan kepada atasan untuk dipertimbangkan secara cermat, dengan harapan akan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya karena bawahan merasa terlibat dalam penyusunan anggaran.

2.2. Anggaran Partisipatif

2.2.1. Pengertian Anggaran Partisipatif

Anggaran Partisipatif merupakan proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Anthony & Govindarajan, 2009) Pokok utama dalam anggaran partisipatif adalah diperlukan adanya kerjasama antar seluruh tingkatan organisasi. Tidak hanya manajer puncak, tetapi juga manajer yang berada di bawahnya diharapkan ikut serta dalam penyusunan anggaran.

Adapun menurut Munandar (2007), anggaran partisipatif merupakan proses kegiatan dalam rangka penyusunan anggaran. Dengan istilah yang lebih sederhana, anggaran Partisipatif adalah sebuah proses yang menghasilkan anggaran sebagai hasil akhirnya. Ini juga melibatkan eksekusi fungsi-fungsi anggaran, termasuk memberikan pedoman kerja, mengkoordinasikan kerja, dan mengevaluasi kerja. Secara lebih terperinci, proses kegiatan yang tercakup dalam anggaran Partisipatif antara lain:

1. Menghimpun data dan informasi, termasuk data internal dan eksternal yang diperlukan untuk perancangan anggaran.

2. Menganalisis serta memproses data dan informasi ini guna merumuskan anggaran yang dikehendaki.
3. Membentuk draf anggaran awal berdasarkan hasil analisis data dan informasi yang telah diolah.
4. Melakukan dialog serta perbincangan mengenai draf anggaran awal yang telah disiapkan.
5. Membentuk anggaran final berdasarkan hasil diskusi yang telah dijalankan.
6. Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk tujuan evaluasi pelaksanaan anggaran.
7. Menganalisis serta memeriksa data dan informasi tersebut untuk menilai pelaksanaan anggaran, dan kemudian merumuskan langkah-langkah tindak lanjut yang diperlukan.

2.2.2. Keunggulan Anggaran Partisipatif

Anthony & Govindarajan (2009) menyebutkan bahwa penelitian telah menunjukkan bahwa anggaran Partisipatif mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan yaitu:

1. Kemungkinan mencapai tujuan anggaran lebih besar jika manajer memiliki kendali pribadi atas anggaran daripada jika mereka dipaksa dari luar. Ini berarti tingkat komitmen pribadi lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan tersebut.
2. Hasil dari penyusunan anggaran partisipatif adalah komunikasi yang efektif. Besar kecilnya anggaran yang telah disepakati mencerminkan

pengetahuan dan pengalaman pembuat anggaran, yang paling akrab dengan lingkungan atau pasar. Selain itu, pembuat anggaran memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama tahap tinjauan dan persetujuan.

Dalam hal ini, anggaran partisipasi sangat bermanfaat bagi pusat tanggung jawab yang bekerja dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Hal ini karena manajer yang bertanggung jawab atas unit semacam itu memiliki pengetahuan terbaik tentang faktor-faktor yang memengaruhi pendapatan dan beban.

2.2.3. Kelemahan Anggaran Partisipatif

Selain memiliki beberapa keunggulan, anggaran Partisipatif juga mempunyai beberapa kelemahan yang dapat menjadi potensi masalah bagi manajemen perusahaan. Kelemahan-kelemahan tersebut menurut Hansen & Mowen (2009) ada tiga, yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Pembuatan anggaran yang terlalu ketat dapat mengakibatkan ketidakmampuan dalam mencapai standar yang telah ditetapkan dan menimbulkan frustrasi pada manajer, yang mungkin mengarah ke performa yang kurang optimal.
2. Menciptakan anggaran yang bersifat elastis (*budgetary slack*) yang terjadi ketika seorang manajer sengaja memperkirakan pendapatan yang lebih rendah atau menaikkan perkiraan biaya dengan sengaja.

3. Partisipatif yang terbatas, di mana situasi ini terjadi ketika manajemen puncak membatasi sejumlah anggaran yang dibuat oleh manajer tingkat bawah, sehingga menciptakan kesan partisipatif palsu di antara mereka.

2.3. Job-Relevant Information

Job-relevant information (JRI) adalah informasi yang mendukung proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (Kren, 1992). Menurut Locke, Schweiger, dan Latham (1986) yang dikutip dalam Halim & Devie (2013), *job-relevant information* memberikan pemahaman yang lebih baik dalam proses pengambilan keputusan. Dengan ketersediaan *job-relevant information*, manajer memperoleh pengetahuan atau data yang diperlukan untuk mengambil keputusan dan tindakan yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Kren, 1992).

Pendapat ini diperkuat oleh Shields dan Shields (1998) yang diacu dalam Halim & Devie (2013), yang menjelaskan bahwa *job-relevant information* digunakan dalam proses penyusunan anggaran partisipatif untuk meningkatkan pengambilan keputusan terkait penganggaran dan membantu dalam menjalankan tugas dengan lebih efektif. Selain itu, Kren (1992) juga mengemukakan bahwa *job-relevant information* dapat meningkatkan kinerja dengan memberikan informasi yang lebih akurat tentang kondisi lingkungan, yang pada gilirannya memfasilitasi pengambilan serangkaian tindakan yang lebih efisien, seperti yang terlihat dalam:

1. Informasi yang relevan dengan pekerjaan membantu manajer memahami aspek yang krusial dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

2. Dengan tersedianya informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, manajer memiliki sumber daya informasi yang memadai untuk membuat keputusan optimal guna mencapai hasil terbaik.
3. Manajer lebih mudah dalam mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang memiliki kepentingan penting.

2.4. Kinerja Manajerial

2.4.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Dalam pandangan Nasution (2005), kinerja manajerial merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu-individu di dalam organisasi dalam berbagai aspek kegiatan manajerial, termasuk perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam perusahaan guna memberikan informasi atau indikator dari suatu keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya. Lalu dalam perusahaan pariwisata sendiri, kinerja manajerial sebagai hal yang vital untuk mempertahankan stabilitas sistem pariwisata. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerjanya, hotel harus memaksimalkan profit, mengurangi biaya operasional, dan mampu mengelola risiko.

2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Usaha untuk meningkatkan efisiensi organisasi dievaluasi melalui efektivitas kinerja manajerial, yang diukur melalui tiga aspek aktivitas: kemampuan manajer dalam merencanakan, kemampuan mencapai sasaran, dan

peran manajer di luar lingkungan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja dipengaruhi tiga faktor yaitu:

1. Faktor individual mencakup karakteristik individu, seperti keterampilan, pengetahuan, latar belakang, dan informasi demografi.
2. Faktor psikologis melibatkan aspek-aspek seperti persepsi, sikap, kepribadian, proses pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi mencakup elemen-elemen seperti sumber daya yang tersedia, gaya kepemimpinan, insentif, struktur organisasi, dan desain.

2.4.3. Pengukuran Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial berdasarkan penelitian Mahoney et al. (1963) didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penataan staf, negosiasi, dan perwakilan.

1. Perencanaan

Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tanggung jawab perencanaan merupakan aspek integral dari pelaksanaan manajerial di semua tingkatan manajemen, termasuk manajemen tingkat puncak, menengah, dan dasar dalam struktur organisasi.

2. Investigasi

Melibatkan penyusunan laporan oleh setiap manajer yang memimpin pusat pertanggungjawaban mereka untuk menjelaskan kinerja manajerial yang mereka jalankan. Dalam menghasilkan laporan

tersebut, manajer perlu melakukan fungsi manajemen, yakni tugas investigasi. Ini mencakup pengumpulan dan penyampaian informasi untuk pencatatan, pelaporan, dan pembukuan, pengukuran hasil, menentukan stok dan analisis pekerjaan

3. Pengkoordinasian

Merupakan fungsi manajemen yang dilakukan dalam setiap aspek manajerial. Koordinasi diperlukan untuk menjaga keselarasan tindakan individu, terutama ketika terdapat perbedaan pandangan mengenai bagaimana mencapai tujuan kelompok atau menggabungkan tujuan individu atau kelompok. Proses ini melibatkan pertukaran informasi dengan unit organisasi lain untuk mengintegrasikan dan menyesuaikan program, berkomunikasi dengan departemen lain, dan berinteraksi dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Evaluasi merupakan fungsi inti manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian karyawan, catatan penilaian, laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Pengawasan melibatkan pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas bawahan untuk memastikan bahwa pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Ini mencakup kegiatan seperti memberikan arahan, memberikan kepemimpinan, mengembangkan

bawahan, memberikan panduan, memberikan pelatihan, memberikan tugas, dan menangani keluhan.

6. Penataan Staf

Penataan staf adalah faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan efektivitas penggunaan karyawan. Ini mencakup proses seperti menentukan deskripsi pekerjaan, pergerakan karyawan, spesifikasi pekerja, seleksi, dan penyusunan organisasi guna mempersiapkan dan melatih karyawan agar mampu melaksanakan tugas dengan baik. Penataan staf sebaiknya didasarkan pada kemampuan dan minat karyawan.

7. Negosiasi

Negosiasi merupakan keterampilan komunikasi yang penting bagi manajer dalam memahami perilaku karyawan dan mengelola mereka dengan efektif. Komunikasi juga berperan sebagai cara utama untuk memperoleh informasi yang mendukung pengambilan keputusan.

8. Perwakilan

Perwakilan melibatkan upaya manajer dalam menciptakan hubungan dan mengadopsi pendekatan berdasarkan konteks untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer dapat bertindak sebagai wakil dari unit kerja mereka atau mewakili keseluruhan organisasi. Fungsi perwakilan mencakup partisipasi dalam pertemuan dengan perusahaan lain, partisipasi dalam pertemuan asosiasi bisnis, memberikan pidato di

acara masyarakat, berinteraksi dengan masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.5. Kerangka Konseptual

2.5.1. Teori Keperilakuan Akuntansi (*Accounting Behavioral Theory*)

Siegel dan Marconi (1989) membedakan dua aspek perilaku penting dalam implementasi anggaran, yaitu komunikasi dan koordinasi, sedangkan Chen & Kamali (2014) mengembangkan kerangka kerja untuk komunikasi internal dalam penganggaran yang menunjukkan pentingnya 'hubungan interpersonal' sebagai faktor perilaku yang berpengaruh langsung pada komunikasi internal selama proses anggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi 'hubungan interpersonal' termasuk karakteristik individu seperti pendidikan, pengalaman, komitmen, preferensi, dan budaya, serta jarak geografis. Abernethy & Brownell (1999) mengidentifikasi dua fungsi anggaran: diagnostik dan interaktif, dengan penggunaan anggaran secara interaktif menekankan pertukaran informasi antara manajemen atas dan bawah serta lintas fungsi. Ini termasuk dialog berkelanjutan tentang penyimpangan anggaran dan penyesuaian sistem atau perilaku. Penelitian Abernethy & Brownell (1999) juga mengeksplorasi pengaruh psikologi dalam komunikasi anggaran, termasuk bagaimana individu merespons informasi dan bagaimana perilaku mereka mungkin berubah. Diketahui bahwa umpan balik evaluasi penganggaran, baik secara kelompok maupun individu, dapat mengurangi disfungsi anggaran lebih efektif daripada umpan balik individu saja, berdasarkan teori fasilitas sosial (Chen & Jones, 2004). Temuan lain termasuk pengaruh reputasi buruk atasan

dan perilaku pelaporan anggaran yang dipengaruhi oleh tindakan rekan sekerja, dengan penelitian menunjukkan variasi dalam pengaruh informasi kinerja relatif dalam konteks multi-tugas.

Keterkaitan antara teori perilaku akuntansi dengan penelitian ini terletak pada bagaimana teori akuntansi perilaku mengungkapkan peran penting keterlibatan karyawan dalam penganggaran partisipatif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Melalui penganggaran partisipatif, ketika karyawan merasakan bahwa mereka memiliki suara dan dapat berkontribusi pada proses penganggaran, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan komitmen mereka terhadap target anggaran yang telah ditetapkan, mendorong mereka untuk lebih berkomitmen pada pencapaian target tersebut. Komitmen ini tidak hanya memperkuat kinerja individu tetapi juga membantu dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penganggaran partisipatif berfungsi sebagai katalis yang mendorong karyawan untuk menjadi lebih adaptif dan inovatif. Partisipasi mereka dalam pembuatan anggaran memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tantangan dan peluang yang dihadapi oleh organisasi, mendorong pencarian solusi kreatif terhadap masalah-masalah tersebut.

2.5.2. Hubungan Anggaran Partisipatif Terhadap Job-Relevant Information

Dalam penelitiannya, Kren (1992) mengenali dua kategori informasi utama dalam organisasi, yaitu informasi yang mempengaruhi keputusan (*decision-influencing*) dan informasi yang relevan dengan pekerjaan (*job-*

relevant information). JRI memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja dengan memberikan estimasi yang lebih akurat tentang lingkungan, sehingga memungkinkan pemilihan serangkaian tindakan yang efektif dan optimal. Anthony & Govindarajan (2009) juga menyatakan bahwa anggaran partisipatif berdampak positif pada kinerja manajerial karena hasil penyusunan anggaran Partisipatif menciptakan pertukaran informasi yang efektif. Besarnya anggaran yang disetujui merupakan hasil dan pengetahuan dari para pembuat anggaran sendiri, yang paling memahami lingkungan atau produk yang mereka kelola. Sehingga, pemahaman mereka tentang pekerjaan menjadi lebih jelas. Hal tersebut sesuai dengan definisi dari *job-relevant information*. Penerapan anggaran Partisipatif sangat bermanfaat untuk pusat tanggung jawab yang beroperasi dalam konteks yang tidak pasti dan berubah-ubah karena manajer pusat tanggung jawab tersebut memiliki pemahaman terbaik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi pendapatan dan biaya.

Anggaran Partisipatif, pada prinsipnya, merupakan manifestasi dari keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran secara menyeluruh. Keterlibatan manajer dari berbagai tingkatan, baik tingkat bawah maupun menengah, dalam penyusunan anggaran memungkinkan mereka memberikan wawasan yang lebih mendalam. Dalam konteks ini, para manajer tersebut mungkin dapat membagikan beberapa informasi pribadi mereka yang dapat menjadi pertimbangan dalam penetapan anggaran.

2.5.3. Hubungan Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial

Job-Relevant Information (JRI), menurut Kren (1992), merujuk pada informasi yang memudahkan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas atau jabatan. Tersedianya informasi yang relevan dengan tugas tersebut akan meningkatkan pilihan tindakan yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. JRI menyoroti peranan penting informasi dalam mempermudah proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan. Oleh karena itu, dalam konteks pengambilan keputusan, manajemen, terutama para manajer, membutuhkan informasi yang mendukung pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas atau jabatan yang diemban.

Dalam konteks ini, memberikan pemahaman yang lebih baik kepada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, *Job Relevant Information* (JRI) dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat tentang kondisi lingkungan yang memungkinkan pemilihan tindakan yang lebih efisien. Selain itu, JRI juga berperan dalam membantu manajer mengadaptasi pilihan tindakan mereka berdasarkan informasi yang relevan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja manajerial perusahaan Kren (1992).

2.5.4. Hubungan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran adalah sebuah alat yang sangat penting dalam perencanaan dan pengendalian jangka panjang yang efektif bagi suatu organisasi atau perusahaan. Secara umum, fungsi manajemen mencakup lima aspek, yaitu perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Oleh

karena itu, anggaran memiliki hubungan yang erat dengan manajemen, terutama dalam konteks perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Dengan kata lain, anggaran memegang peran kunci sebagai alat bantu manajemen untuk mendukung pelaksanaan dan meningkatkan kinerja manajerial (Munandar, 2007)

Hansen & Mowen (2009) menjelaskan bahwa pelaksanaan anggaran adalah upaya yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Selain itu, dalam konteks anggaran Partisipatif, manajer tingkat bawah memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hal ini memungkinkan mereka untuk merasakan rasa tanggung jawab terhadap tujuan anggaran, serta mendorong kreativitas. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja manajer, karena mereka akan merasa lebih terlibat dalam pencapaian tujuan anggaran, yang pada gilirannya akan mengarah pada peningkatan kinerja. Tingkat tanggung jawab yang lebih besar dan tantangan yang dihadapi dalam proses ini juga dapat memberikan insentif non-keuangan yang mendorong kinerja yang lebih baik.

Bukti empiris yang disajikan oleh Anthony & Govindarajan (2009) mengindikasikan bahwa penyusunan anggaran Partisipatif memberikan keuntungan yang signifikan, terutama bagi pusat tanggung jawab yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Manajer pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab atas lingkungan operasional mereka. Dalam konteks ini, keterlibatan mereka dalam proses penyusunan anggaran

sangat penting karena mereka memiliki pengetahuan yang mendalam tentang variabel-variabel yang dapat memengaruhi pendapatan dan biaya.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Amani & Halmawati (2022) dengan judul Pengaruh Partisipatif Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Kota Padang. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial, sedangkan variabel independen yang digunakan adalah Partisipatif anggaran dan komitmen organisasi. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Perhotelan Kota Padang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipatif anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Amrul et al. (2021) telah melakukan penelitian yang berjudul Dampak Partisipatif Penyusunan Anggaran dengan Motivasi Kerja dan *Job-Relevant Information* dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial, variabel independen yang digunakan adalah Partisipatif anggaran, sedangkan variabel mediasi yang digunakan adalah motivasi kerja dan *Job-Relevant Information*. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Kantor Camat Kediri Kabupaten Lombok Barat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipatif penyusunan anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan *Job-Relevant Information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sementara motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh Partisipatif penyusunan anggaran

terhadap kinerja manajerial dan *Job-Relevant Information* mampu memediasi pengaruh partisipatif penyusunan anggaran.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Idrianto (2018) dengan judul Pengaruh Partisipatif Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job-Relevant Information* dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial, variabel independen yang digunakan adalah Partisipatif anggaran, sedangkan variabel Mediasi yang digunakan adalah *Job-Relevant Information* dan Gaya Kepemimpinan. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, *job-relevant information* dan gaya kepemimpinan memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Prasetio (2017) dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Job-Relevant Information* (JRI) Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Survei pada Perusahaan Perbankan di Kota Jambi). Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial, variabel independen yang digunakan adalah Partisipasi anggaran, sedangkan variabel Mediasi yang digunakan adalah *Job-Relevant Information* dan Komitmen Organisasi. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Perusahaan Perbankan di Kota Jambi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *job-relevant information* dan komitmen organisasi, *job-relevant*

information tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, *Job-relevant information* tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, sedangkan Komitmen organisasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Tabel 2.1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Subjek	Metode Analisis	Hasil
1.	Amani dan Halmawati (2022)	<p>Variabel Independen (X): X_1:Partisipatif Anggaran X_2:Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel Dependen (Y): Kinerja Manajerial</p>	Perhotelan di Kota Padang	Analisis regresi linier berganda menggunakan program SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2.	Amrul, Wijayanto, dan Septiana (2021)	<p>Variabel Independen (X): Partisipatif Anggaran</p> <p>Variabel Dependen (Y): Kinerja Manajerial</p> <p>Variabel Mediasi (Z): Z_1: Motivasi Kerja Z_2:Job-Relevant Information</p>	Kantor Camat Kediri Kabupaten Lombok Barat	Analisis regresi linier berganda menggunakan program SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipatif penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 3. Job-Relevant Information tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 4. Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh Partisipatif penyusunan

					anggaran terhadap kinerja manajerial Job-Relevant Information mampu meMediasi pengaruh Partisipatif penyusunan anggaran.
3.	Idrianto (2018)	<p>Variabel Independen (X): Partisipatif Anggaran</p> <p>Variabel Dependen (Y): Kinerja Manajerial</p> <p>Variabel Mediasi (Z): Z₁: Job-Relevant Information Z₂:Gaya Kepemimpinan</p>	Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau	Analisis regresi linier berganda menggunakan program SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2. Job-relevant information memediasi hubungan antara patisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. 3. Gaya kepemimpinan memediasi hubungan antara patisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
4.	Prasetyo (2017)	<p>Variabel Independen (X): Partisipasi Anggaran</p> <p>Variabel Dependen (Y): Kinerja Manajerial</p> <p>Variabel Mediasi (Z): Z₁: Job-Relevant Information Z₂: Komitmen Organisasi</p>	Perusahaan Perbankan di Kota Jambi	Analisis menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap <i>job-relevant information</i> dan komitmen organisasi 2. <i>Job-relevant information</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial 4. <i>Job-relevant</i>

					<i>information</i> tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial 5. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
--	--	--	--	--	---

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah dirancang memegang peran ganda sebagai alat perencanaan dan juga sebagai standar kinerja, dengan digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Dalam penyusunan anggaran partisipatif, kerja sama di seluruh tingkatan organisasi menjadi hal utama. Ini melibatkan tidak hanya manajer puncak, tetapi juga manajer di tingkat yang lebih rendah yang diharapkan turut serta dalam proses penyusunan anggaran.

Hansen & Mowen (2009) juga menjelaskan bahwa pelaksanaan anggaran merupakan sumber daya yang dimanfaatkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dalam konteks anggaran partisipatif, manajer di tingkat yang lebih rendah akan merasa lebih terlibat, dan mereka melihat bahwa tujuan yang tercantum dalam anggaran adalah juga tujuan pribadi mereka, yang akhirnya menciptakan keselarasan tujuan yang lebih besar. Tingkat tanggung jawab yang

lebih besar dan tantangan yang melekat dalam proses ini memberikan insentif non-finansial yang mendorong peningkatan kinerja yang lebih tinggi.

Sejumlah penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Idrianto (2018) Amrul et al. (2021) dan Amani & Halmawati (2022), telah mengindikasikan bahwa anggaran Partisipatif berdampak positif terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

HA₁ : Penerapan Anggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada hotel berbintang di Yogyakarta.

2.7.2. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap *Job Relevant Information*

Kren (1992) dalam penelitiannya tentang *job-relevant information* (JRI) memahami JRI sebagai informasi yang memfasilitasi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif Kren (1992).

Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Amrul et al. (2021) di Kantor Camat Kediri Kabupaten Lombok Barat, telah menunjukkan bahwa anggaran Partisipatif berdampak positif terhadap *job-relevant information*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Idrianto (2018) di Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau juga menemukan dampak positif anggaran Partisipatif terhadap *job-relevant information*.

Karena itu, *Job-relevant information* sangat penting dalam membantu dalam pemilihan program dan kegiatan yang efektif dan efisien. Berdasarkan

penjelasan teori dan uraian dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

HA₂ : Penerapan Anggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap *Job-Relevant Information* pada hotel berbintang di Yogyakarta.

2.7.3. Pengaruh Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial

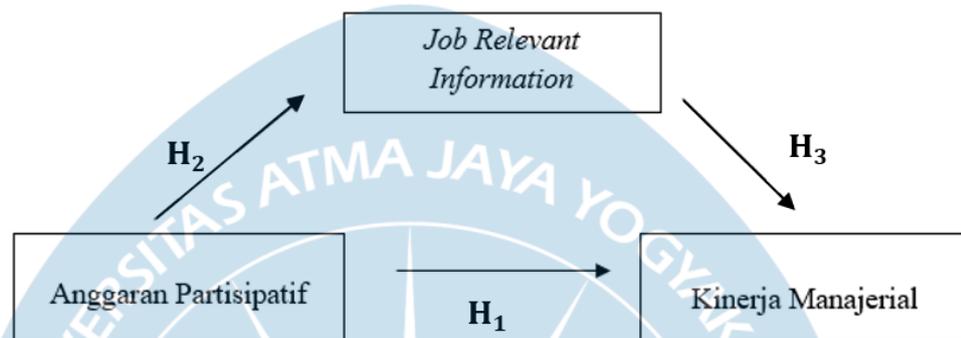
Menurut Kren (1992), *job-relevant information* memiliki peran yang sangat penting dalam memudahkan pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas. Ketersediaan informasi yang relevan dengan pekerjaan akan meningkatkan kemampuan untuk memilih tindakan yang sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, dalam konteks pengambilan keputusan, manajemen, terutama para manajer, memerlukan informasi yang dapat mendukung pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan (JRI). Dengan adanya *job-relevant information*, kinerja manajerial dapat ditingkatkan karena informasi tersebut memberikan prediksi yang lebih akurat tentang kondisi lingkungan yang memungkinkan pemilihan serangkaian Tindakan lebih efektif.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Idrianto (2018) menunjukkan bahwa *job relevant information* memainkan peran Mediasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, dari penelitian diatas, maka hipotesis yang akan dikemukakan adalah:

HA₃ : *Job-Relevant Information* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada hotel berbintang di Yogyakarta.

2.8. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengajuka model penelitian secara keseluruhan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran