



PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP MOTIVASI KERJA MANAJERIAL

THE EFFECT OF BUDGET PREPARATION PARTICIPATION ON MANAGERIAL WORK MOTIVATION

Muammar khaddafi¹, Larasati Siregar², Zahara³, Ayunita⁴, Adraaqal Mona⁵

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Malikussaleh

Email: khaddafi@unimal.ac.id¹, larasati.220420070@mhs.unimal.ac.id², zahara.220420051@mhs.unimal.ac.id³,
ayunita.220420041@mhs.unimal.ac.id⁴, adraaqal.220420042@mhs.unimal.ac.id⁵

Article history :

Received : 19-11-2024

Revised : 20-11-2024

Accepted : 22-11-2024

Published: 25-11-2024

Abstract

This research aims to examine the effect of participation in budget preparation on managerial work motivation. Participation in budget preparation is considered important because it can increase the manager's sense of responsibility and commitment to achieving organizational goals. The research sample consists of managers in various organizations who are involved in the budget preparation process. The data obtained was analyzed using linear regression to identify the relationship between participation level and work motivation. The research results show that participation in budget preparation has a significant positive influence on managerial work motivation. These findings provide evidence that providing opportunities for managers to participate in the budget preparation process can increase their motivation in achieving organizational goals.

Keywords: *Participation in Budget Preparation, Managerial Work Motivation, Influence, Manager, Organization.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap motivasi kerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dianggap penting karena dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen manajer terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sampel penelitian terdiri dari manajer di berbagai organisasi yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan regresi linier untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat partisipasi dan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja manajerial. Temuan ini memberikan bukti bahwa pemberian kesempatan bagi manajer untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja Manajerial, Pengaruh, Manajer, Organisasi.*

LATAR BELAKANG

Proses penyusunan anggaran merupakan bagian penting dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan organisasi, yang bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien guna mencapai tujuan strategis. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana untuk merumuskan dan memprioritaskan kegiatan yang harus dilakukan dalam



periode tertentu. Dalam banyak organisasi, penyusunan anggaran melibatkan manajer di berbagai tingkat, yang diharapkan memiliki pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan tantangan di lapangan. Oleh karena itu, keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran (partisipasi anggaran) diharapkan dapat memengaruhi efektivitas dan hasil akhir dari anggaran tersebut.

Namun, partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya berpengaruh pada kualitas anggaran itu sendiri, tetapi juga dapat memengaruhi motivasi kerja manajerial. Motivasi kerja manajerial merujuk pada tingkat semangat dan komitmen yang dimiliki manajer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada gilirannya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, kepemilikan, dan keterlibatan manajer terhadap keputusan yang diambil, yang berpotensi meningkatkan motivasi kerja mereka.

Namun, meskipun banyak teori yang menghubungkan partisipasi anggaran dengan peningkatan motivasi, bukti empiris yang konsisten tentang pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi kerja manajerial masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran memengaruhi motivasi kerja manajerial di berbagai organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai hubungan tersebut serta memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen anggaran dan motivasi kerja.

Kajian Teori

1. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merujuk pada keterlibatan aktif manajer dalam proses perencanaan anggaran organisasi. Anggaran adalah alat perencanaan yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya ke dalam kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan selama periode tertentu. Menurut Locke dan Latham (2002), partisipasi dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Teori Kontrol Anggaran (Budgetary Control) yang dikemukakan oleh Anthony (1965) menyatakan bahwa penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi berbagai pihak di dalam organisasi, terutama manajer yang lebih dekat dengan operasi sehari-hari, dapat menghasilkan anggaran yang lebih realistis dan mudah diterima. Dengan berpartisipasi, manajer merasa memiliki kontrol lebih terhadap keputusan-keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan rasa ownership dan tanggung jawab terhadap pencapaian sasaran yang ada.

Teori Partisipasi Anggaran juga dikembangkan oleh Kerr dan Slocum (1987), yang menekankan bahwa partisipasi dalam anggaran memberi kesempatan kepada manajer untuk memberikan input mengenai sumber daya dan tujuan yang harus dicapai. Sebagai hasilnya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan karena merasa lebih terlibat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

2. Motivasi Kerja Manajerial

Motivasi kerja manajerial adalah dorongan internal yang mengarahkan manajer untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi ini berkaitan dengan sejauh mana seorang



manajer merasa termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Herzberg (1959) dalam teori dua faktor menyatakan bahwa faktor motivasi (seperti pencapaian dan pengakuan) dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor hygiene (seperti gaji dan kondisi kerja) hanya dapat mengurangi ketidakpuasan.

Dalam konteks partisipasi anggaran, Vroom (1964) dengan teori harapan (Expectancy Theory) menjelaskan bahwa manajer akan merasa termotivasi jika mereka percaya bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan hasil yang menguntungkan, baik dalam bentuk pengakuan atau peningkatan kinerja. Dalam hal ini, manajer akan bekerja lebih keras untuk mencapai sasaran yang telah disepakati, karena mereka merasa bahwa usaha mereka akan dihargai dan dihormati.

McGregor (1960) dalam teori X dan teori Y juga memberikan pandangan yang relevan. Teori Y, yang berasumsi bahwa pekerja (termasuk manajer) memiliki motivasi internal untuk berprestasi, sejalan dengan konsep partisipasi anggaran. Ketika manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, mereka cenderung merasa dihargai dan dihormati, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi Kerja Manajerial

Berbagai penelitian empiris telah menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial. Gifford dan Lusher (1987) dalam penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab manajer terhadap anggaran tersebut, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja mereka.

Selain itu, Brownell (1982) mengungkapkan bahwa manajer yang terlibat dalam proses anggaran cenderung memiliki rasa kontrol lebih terhadap pencapaian tujuan, yang memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan anggaran juga dapat meningkatkan komunikasi antara manajer dan atasan, memperjelas ekspektasi, dan menghasilkan anggaran yang lebih realistis dan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Namun, meskipun banyak studi menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan motivasi, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa jika tingkat partisipasi terlalu tinggi atau terlalu rendah, maka justru dapat menurunkan motivasi kerja. Hansen dan Van der Stede (2004) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran yang tidak seimbang atau tidak realistis dapat menyebabkan kebingungan, ketidakjelasan tujuan, atau beban tambahan yang justru mengurangi motivasi manajer.

4. Kesimpulan dari Kajian Teori

Secara keseluruhan, teori-teori yang ada menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja manajerial. Manajer yang dilibatkan dalam proses ini cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan dan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, pemberian kesempatan bagi manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.



Namun, untuk memaksimalkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi, penting untuk menjaga keseimbangan tingkat partisipasi yang sesuai, memastikan bahwa proses anggaran realistis, dan memberikan umpan balik yang konstruktif selama dan setelah proses penyusunan anggaran.

METODE PENELITIAN

Metode yang penulis gunakan dalam pendekatan penelitian ini adalah secara kualitatif. Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah untuk memperoleh pemahaman tentang keadaan dalam konteks alami. (natural setting). Ini telah dicapai melalui analisis mendalam dan menyeluruh terhadap keadaan dalam konteks ini. Analisis kualitatif, sebuah metode penelitian, dapat memberikan rincian tentang kata-kata, tulisan, dan perilaku para peserta penelitian. (Nugrahani, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Govindarajan (1992) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif untuk memotivasi manager, yaitu adanya kecenderungan yang lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila mereka turut serta memegang kendali. Manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen organisasi yang kemudian komitmen organisasi ini akan memperbaiki kinerja manajerial. Temuan penelitian memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran di sektor public bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran di sektor public bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi juga mengurangi tekanan dan kegelisahan, karena orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan tahu bahwa tujuan tersebut rasional dan dapat dicapai, sehingga mereka tidak merasa terpaksa untuk mencapai sasaran. Penyusunan anggaran merupakan proses penting dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan organisasi. Dalam konteks manajerial, partisipasi dalam penyusunan anggaran dianggap sebagai faktor yang dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja manager. Pembahasan ini akan mengulas bagaimana keterlibatan manager dalam proses penyusunan anggaran dapat berdampak pada motivasi kerja mereka, serta faktor-faktor yang dapat memperkuat atau mengurangi pengaruh tersebut.

1. Konsep Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran mengacu pada keterlibatan manager dalam proses pembuatan dan perencanaan anggaran yang digunakan oleh organisasi. Dalam banyak organisasi, penyusunan anggaran dilakukan oleh manager tingkat atas atau tim keuangan, tetapi penting juga untuk melibatkan manager tingkat menengah atau bawah yang memiliki pemahaman lebih baik mengenai kebutuhan dan tantangan operasional di lapangan. Konsep partisipasi ini berlandaskan pada teori manajemen partisipatif, yang menganggap bahwa pengambilan keputusan yang melibatkan pihak-pihak yang terdampak akan menghasilkan hasil yang lebih baik dan lebih diterima.

Partisipasi ini tidak hanya terbatas pada penyampaian masukan atau ide, tetapi juga melibatkan pembagian tanggung jawab dalam merancang anggaran yang realistis dan dapat dicapai. Locke dan Latham (2002) dalam teori tujuan mereka menjelaskan bahwa keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan, seperti dalam penyusunan anggaran, meningkatkan



komitmen terhadap tujuan yang telah disepakati, sehingga meningkatkan motivasi dan pencapaian kinerja.

2. Teori Motivasi Kerja Manajerial

Motivasi kerja manajerial merujuk pada dorongan yang mempengaruhi manajer untuk bekerja dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Beberapa teori motivasi yang relevan dengan konteks ini adalah teori dua faktor Herzberg (1959), teori harapan Vroom (1964), dan teori kebutuhan Maslow (1943). Masing-masing teori ini memberikan penjelasan tentang faktor-faktor yang mendorong manajer untuk bekerja dengan semangat dan komitmen yang tinggi.

Teori Dua Faktor Herzberg: Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja, yaitu faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor hygiene (seperti kondisi kerja dan gaji). Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan faktor motivator, karena manajer merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya dalam merencanakan alokasi sumber daya. Hal ini memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi dan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras.

Teori Harapan Vroom: Dalam teori harapan, Vroom menjelaskan bahwa motivasi seseorang bergantung pada tiga faktor: ekspektasi (kemungkinan pencapaian tujuan), instrumen (hubungan antara usaha dan hasil), dan valensi (nilai hasil bagi individu). Jika manajer merasa bahwa keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan hasil yang positif—misalnya, pengakuan atau peningkatan karier—mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dan mencapai sasaran yang ditetapkan.

Teori Kebutuhan Maslow: Maslow berpendapat bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang perlu dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Partisipasi dalam penyusunan anggaran bisa memenuhi beberapa tingkat kebutuhan, terutama pada tingkat penghargaan dan aktualisasi diri, karena manajer merasa diakui dan diberi kesempatan untuk berkembang.

3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi Kerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat berdampak positif terhadap motivasi kerja manajerial melalui beberapa mekanisme berikut:

Peningkatan Rasa Kepemilikan dan Tanggung Jawab: Ketika manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, mereka merasa memiliki peran dalam menentukan arah dan tujuan yang harus dicapai. Rasa tanggung jawab ini meningkatkan motivasi untuk memastikan anggaran yang disusun dapat dijalankan dengan efektif. Dengan merasa memiliki kontrol terhadap hasil akhir, manajer lebih cenderung bekerja lebih keras untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Peningkatan Komitmen terhadap Tujuan Organisasi: Partisipasi anggaran menciptakan kesempatan bagi manajer untuk memberikan kontribusi terhadap keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Menurut Locke dan Latham (2002), keterlibatan dalam proses perencanaan membuat manajer lebih berkomitmen terhadap tujuan yang telah disepakati bersama, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk mencapainya.

Peningkatan Komunikasi dan Hubungan Kerja: Proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak dapat memperbaiki komunikasi antar manajer dan pihak lain dalam organisasi, termasuk atasan dan bawahan. Hal ini mengarah pada peningkatan hubungan kerja yang lebih baik dan pengertian yang lebih dalam mengenai kebutuhan dan prioritas masing-masing pihak. Komunikasi yang baik ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan motivasi karena manajer merasa didengar dan dihargai.



partisipasi memungkinkan manajer untuk menerima umpan balik yang lebih sering dan lebih langsung tentang kinerja mereka. Hal ini dapat memberikan dorongan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja, karena manajer merasa diperhatikan dan didorong untuk berkembang.

KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja manajerial. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran memberikan dampak positif terhadap motivasi mereka, terutama dalam hal peningkatan rasa kepemilikan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah disepakati bersama.

Teori-teori motivasi, seperti teori harapan (Vroom), teori dua faktor (Herzberg), dan teori kebutuhan (Maslow), memberikan penjelasan yang mendalam tentang bagaimana partisipasi dapat meningkatkan motivasi kerja. Partisipasi dalam anggaran memberikan kesempatan bagi manajer untuk merasa lebih terlibat dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa pengaruh partisipasi terhadap motivasi kerja manajerial dapat bervariasi, tergantung pada seberapa besar tingkat keterlibatan yang diberikan, kesesuaian antara tujuan individu dan organisasi, serta budaya organisasi yang mendukung. Oleh karena itu, agar pengaruh positif ini dapat optimal, organisasi perlu menjaga keseimbangan dalam memberikan kesempatan partisipasi dan memastikan bahwa proses penyusunan anggaran berjalan dengan cara yang transparan dan realistis.

Secara keseluruhan, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja manajerial, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Indra Hastuti DKK.,2015. "The Participation Influence In Composing Budget Towards Managerial Performance Through An Organizational Commitment".
- Gifford, R. S., & Lusher, J. D. (1987). Budgetary participation and managerial motivation: A study of Australian managers. *Journal of Accounting Research*, 25(2), 118-133.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of participation in budgetary decision making: An exploration of the effects of intraorganizational differences. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 75-96.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. Kerr, J. L., & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, 1(2), 99-108.