

## PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KEJELASAN ANGGARAN DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Freangga<sup>1</sup>, Tiolina Evi<sup>2</sup>  
[freangga@gmail.com](mailto:freangga@gmail.com)<sup>1</sup>, [tiolina@perbanas.id](mailto:tiolina@perbanas.id)<sup>2</sup>  
PERBANAS Institute

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan tinjauan teoretis dan deskriptif mengenai pengaruh mekanisme penganggaran, yang mencakup perencanaan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan evaluasi anggaran, terhadap optimalisasi kinerja manajerial dalam suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode tinjauan literatur sistematis. Data yang dianalisis bersumber dari literatur sekunder berupa artikel ilmiah pada jurnal nasional yang relevan dengan topik penganggaran dan kinerja manajerial. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (content analysis) untuk mensintesis pola dan temuan kunci dari berbagai studi terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang matang dan sistematis berfungsi sebagai instrumen strategis yang mampu mengakselerasi pencapaian target kinerja. Kejelasan sasaran anggaran terbukti berperan vital dalam meminimalisir ambiguitas peran serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas oleh pihak penanggung jawab. Selain itu, evaluasi anggaran ditemukan memiliki pengaruh signifikan sebagai sistem pengendalian untuk mendeteksi penyimpangan dan menstimulasi tanggung jawab profesional manajer. Secara simultan, integrasi ketiga variabel tersebut menciptakan sinergi dalam sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mewujudkan visi dan misi organisasi secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa rekomendasi bagi organisasi untuk memperkuat koordinasi dan akuntabilitas melalui sistem penganggaran yang terintegrasi.

**Kata Kunci:** Mekanisme Penganggaran, Kinerja Manajerial, Sistem Pengendalian Manajemen.

### PENDAHULUAN

#### Kinerja Manajerial

Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada dasarnya merupakan wujud prestasi dari para anggota organisasi itu sendiri, yang mencakup dari tingkatan manajemen atas sampai pada tingkat bawah. Organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas serta terukur. Artinya bahwa visi dan misi tidak akan bermakna ketika tidak teraktualisasikan dalam kinerja organisasi menciptakan dalam kerangka good governance (Anggraeni, 2009). Kinerja adalah sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang telah tertuang dalam perencanaan strategis (strategic planning). Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapaitujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan prosespenilaian atau evaluasi terhadap prestasi kerja dalam suatu organisasi (Putri, 2014). Kinerja yang baik secara kualitas maupun kuantitas dan berhasil dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

Kinerja manajerial merupakan sebuah ukuran mengenai seberapa efektif dan efisien seorang manajer telah bekerja untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja manajerial juga salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi sehingga kinerja dapat diartikan sebagai tingkat untuk memenuhi ekspektasi terkait dengan fungsinya (Rokhman, 2017). Kinerja manajerial secara

menyeluruh adalah proses pencapaian hasil yang dilakukan oleh manajer secara efektif, dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, hingga tahapan pembinaan dan pengawasan. Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai kinerja dari para individu yang memiliki porsi tanggung jawab khusus terhadap keberlangsungan kegiatan manajerial pada suatu instansi atau organisasi. Kinerja manajerial dapat menuntun menjadi suatu cara untuk para individu dalam mengaplikasikan instrument penilaian diri sendiri, dimana para individu tersebut diminta untuk menilai kinerja mereka terkait dengan kegiatan manajerial yang mereka tangani masing-masing (Mahoney, 1963). Pencapaian kinerja manajerial yang baik yang diperoleh para manajer merupakan salah satu faktor utama yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **Perencanaan Anggaran**

Perencanaan merupakan proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, yaitu menentukan strategi untuk pencapaian tujuan tersebut secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, sehingga tercapai tujuan organisasi (Latif et al., 2014). Perencanaan merupakan suatu proses pemilihan berbagai alternatif penggunaan sumberdaya untuk mencapai tujuan tertentu di masa yang akan datang. Dengan kata lain, perencanaan dalam hal ini perencanaan anggaran merupakan alat atau sarana untuk mencapai tujuan organisasi atau kinerja organisasi, dimana kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan visi misi organisasi (Roes, 2024). Perencanaan anggaran adalah suatu proses sistematis yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi hingga pemilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya secara efisien. Proses ini berfungsi sebagai sarana manajerial untuk mengintegrasikan, mengoordinasikan, dan mengarahkan seluruh program kerja agar sejalan dengan pencapaian target kinerja dan visi-misi organisasi di masa yang akan datang.

### **Kejelasan Sasaran Anggaran**

Kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik, sehingga anggaran tersebut dapat dipahami oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian anggaran tersebut (Erina & Suartana, 2016). Dengan adanya kejelasan anggaran maka akan memudahkan pemangku kepentingan untuk mengetahui seberapa progres manajemen dalam menangani anggaran yang telah direncanakan dan dengan Kejelasan sasaran anggaran maka akan menjadi tolak ukur keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi sebuah organisasi. Sasaran merupakan tolak ukur atau panduan manajemen dalam menyusun kebijakan dan program kerja. Anggaran yang telah disusun secara spesifik dan jelas yang biasanya tertuang dalam rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) memuat rencana kerja keuangan tahunan perusahaan dan strategi untuk mencapai tujuan. Tujuan anggaran harus dinyatakan secara spesifik, jelas dan dapat dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab. Kejelasan sasaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran tingkat kinerja dapat tercapai. Kejelasan sasaran anggaran merupakan elemen penting dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja, di mana sasaran yang jelas memudahkan dalam pengevaluasian kinerja oleh atasan maupun pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Kejelasan anggaran bagian instrumen pengendalian manajemen yang krusial bagi keberhasilan organisasi. Kejelasan ini bukan hanya sekadar keterbukaan informasi, melainkan sejauh mana target-target keuangan dan program kerja dinyatakan secara spesifik, terukur, dan mudah dipahami oleh pihak yang memegang tanggung jawab pelaksanaannya. Secara teoritis dan empiris, sasaran anggaran yang tidak ambigu berfungsi sebagai panduan operasional yang mempermudah manajer dalam

menyusun prioritas kerja, meningkatkan kepuasan kerja melalui penurunan ambiguitas peran, serta menekan tingkat ketegangan kerja. Dengan adanya pemahaman yang mendalam terhadap arah anggaran, manajerial cenderung bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya memicu peningkatan akuntabilitas dan pencapaian visi serta misi strategis organisasi secara menyeluruh.

### **Evaluasi Anggaran**

Evaluasi anggaran pada dasarnya adalah proses membandingkan antara anggaran yang disusun dengan pelaksanaannya, sehingga dari perbandingan ini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian terhadap kinerja. Dalam melakukan sebuah kegiatan, evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui kesalahan atau kekurangan dari proses maupun hasil akhir dari kegiatan yang telah dilakukan, yang berguna melakukan untuk perubahan atau perbaikan pada kegiatan berikutnya (Salbia dan Risky, 2012). Pada organisasi, evaluasi anggaran termasuk tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen.

Menurut Tse (1979) dalam Retna Dewi (2008), evaluasi secara mendasar mempunyai empat tujuan, yaitu meyakinkan kinerja sesuai harapan, memudahkan perbandingan kinerja antar individu, memberikan isyarat tanda bahaya (sinyal masalah), serta menilai kebijakan manajemen. Dengan adanya evaluasi akan menimbulkan rasa tanggung jawab para pengguna anggaran untuk melaksanakan tugas sesuai harapan, yang mana peningkatan rasa tanggung jawab ini akan meningkatkan kinerja.

Evaluasi Anggaran dalam organisasi sebagai instrumen pengendalian manajemen yang krusial untuk memastikan keselarasan antara rencana keuangan dengan realisasi operasional. Secara esensial, evaluasi anggaran berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini untuk menemukan penyimpangan, yang kemudian menjadi dasar fundamental bagi penilaian efisiensi dan prestasi kerja manajerial. Melalui perbandingan sistematis antara target dan pencapaian, organisasi tidak hanya dapat mengidentifikasi kekurangan untuk perbaikan di masa depan, tetapi juga mampu mendorong peningkatan akuntabilitas dan rasa tanggung jawab individu di setiap departemen. Dengan demikian, evaluasi anggaran bertindak sebagai alat navigasi strategis yang memberikan sinyal masalah serta menilai ketepatan kebijakan manajemen, yang pada akhirnya memiliki pengaruh dominan dalam memacu pencapaian kinerja manajerial yang optimal.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode tinjauan literatur sistematis untuk mengeksplorasi peran strategis berbagai dimensi anggaran dalam mengoptimalkan kinerja manajerial. Data yang dianalisis merupakan data sekunder yang bersumber dari artikel ilmiah pada jurnal nasional, dengan fokus tematik pada variabel partisipasi penyusunan, kejelasan sasaran, umpan balik, tingkat kesulitan, serta evaluasi anggaran. Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran terarah dan sistematis pada basis data akademik seperti Google Scholar menggunakan kata kunci yang relevan dengan cakupan penelitian. Artikel yang ditemukan kemudian disaring berdasarkan kriteria inklusi yang ketat, meliputi keterkaitan substansial dengan topik penganggaran, kelengkapan informasi hasil penelitian, serta relevansi terhadap tujuan kajian. Selanjutnya, data diolah menggunakan teknik analisis isi (content analysis) untuk mensintesis pola, temuan kunci, dan pendekatan implementatif kinerja manajerial, baik dalam konteks organisasi sektor publik maupun swasta. Melalui sintesis deskriptif ini, penelitian bertujuan untuk menghasilkan kerangka rekomendasi berbasis teori dan praktik yang dapat

diaplikasikan oleh manajemen serta pemangku kepentingan guna meningkatkan efektivitas kinerja dan akuntabilitas organisasi secara berkelanjutan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian yang dilakukan oleh Roes (2021) menegaskan bahwa perencanaan anggaran memegang peranan krusial dengan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Secara empiris, perencanaan anggaran yang disusun secara matang dan sistematis terbukti mampu mengakselerasi pencapaian target organisasi secara lebih efektif, di mana kualitas proses perencanaan menjadi determinan utama dalam peningkatan prestasi kerja. Temuan ini memperkuat relevansi goal setting theory atau teori penetapan tujuan (Locke, 1968), yang mempostulatkan bahwa sasaran yang diformulasikan secara spesifik ke dalam rencana anggaran akan berfungsi sebagai panduan strategis yang memudahkan organisasi dalam merealisasikan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Berbagai literatur penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran memegang peranan vital dalam optimalisasi kinerja manajerial dan organisasi. Friyanty (2016) mengemukakan bahwa penetapan tujuan anggaran secara spesifik mampu memastikan pemahaman yang mendalam bagi pelaksana tanggung jawab, sehingga memicu pencapaian kinerja yang diharapkan serta menjadi panduan strategis dalam menyusun kebijakan tanpa adanya ambiguitas. Sejalan dengan hal tersebut, Makruf (2024) membuktikan adanya hubungan langsung dan pengaruh positif signifikan dari kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, di mana sasaran yang terperinci membantu setiap individu memahami arah pencapaian organisasi secara tepat. Temuan ini diperkuat oleh Susilowati (2016) yang menyatakan bahwa sasaran yang jelas memfasilitasi pegawai dalam memahami target kerja serta berfungsi sebagai saluran informasi strategis mengenai ekspektasi organisasi dari manajer tingkat atas ke tingkat bawah. Terakhir, Natalia et al. (2019) menegaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga diperlukan pemahaman yang komprehensif bagi setiap individu agar mampu memperkirakan program, prioritas, waktu, dan alokasi biaya secara akurat.

Evaluasi anggaran secara konsisten ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja, baik pada level organisasi maupun manajerial. Roes (2021) menjelaskan bahwa temuan ini mendukung teori agensi, di mana aparat pemerintah selaku agen berupaya melakukan evaluasi anggaran seoptimal mungkin demi mencapai tujuan organisasi yang diamanahkan oleh legislatif selaku prinsipal guna menciptakan kinerja yang sesuai harapan. Mekanisme evaluasi ini, sebagaimana dikemukakan oleh Friyanty (2016), mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi para pengguna anggaran dalam melaksanakan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh serta berfungsi sebagai instrumen penilaian prestasi bagi pejabat struktural. Sejalan dengan hal tersebut, Susilowati (2016) menekankan bahwa efektivitas proses evaluasi yang dilakukan melalui penelusuran varians anggaran oleh pimpinan berkorelasi langsung dengan peningkatan performa aparat secara berkelanjutan. Lebih lanjut, Christie (2009) menegaskan peran evaluasi anggaran sebagai sistem pengendalian strategis yang memantau variabel anggaran pada setiap manajer departemen; model evaluasi yang tepat terbukti mampu mengarahkan perilaku manajer secara positif, membantu manajemen puncak melakukan penilaian objektif, serta menjadi landasan dalam penetapan sistem imbalan (reward) dan hukuman (punishment) berdasarkan perbandingan antara realisasi aktual dan target anggaran yang telah ditetapkan.

Secara simultan, perencanaan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan evaluasi anggaran merupakan pilar utama dalam sistem pengendalian manajemen yang memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial dan organisasi. Sinergi antara

ketiga variabel ini menciptakan mekanisme kerja yang terintegrasi, di mana perencanaan anggaran berfungsi sebagai cetak biru strategis, kejelasan sasaran memastikan setiap individu memahami target secara spesifik, dan evaluasi anggaran berperan sebagai alat kontrol untuk memastikan pelaksanaan tetap berada pada jalur yang benar.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan evaluasi anggaran secara konsisten memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial serta organisasi. Perencanaan yang sistematis berfungsi sebagai cetak biru strategis, sementara sasaran yang spesifik berperan krusial dalam meminimalisir ambiguitas peran dan memudahkan pelaksana dalam memahami target kerja secara akurat. Secara simultan, integrasi ketiga variabel ini menciptakan sistem pengendalian manajemen yang tangguh, di mana evaluasi anggaran sering kali muncul sebagai faktor paling dominan dalam mendorong akuntabilitas dan prestasi kerja melalui mekanisme kontrol yang objektif.

Sebagai implikasi praktis bagi organisasi, disarankan untuk meningkatkan kualitas penyusunan anggaran melalui analisis yang lebih mendalam dan penetapan tujuan yang terukur agar setiap individu dapat memproyeksikan program serta alokasi biaya secara tepat. Selain itu, manajemen perlu mengoptimalkan mekanisme evaluasi yang bersifat konstruktif dan berkelanjutan guna mendeteksi penyimpangan secara dini serta menyediakan dasar yang adil bagi pemberian imbalan maupun pengembangan profesionalisme. Penguatan sinergi antara perencanaan yang matang, kejelasan target, dan pengawasan yang efektif diharapkan dapat memperkuat fondasi organisasi dalam merealisasikan visi dan misi strategisnya secara berkelanjutan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anggraeni, Raika. 2009. Pengaruh partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis – Universitas Sumatra Utara. Medan.
- Cindy Oktaviyanti, Ana Fitriyatul Bilgies, Have Zulkarnaen. PENGARUH AKUNTABILITAS, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada OPD Kabupaten Lamongan). Program Sudi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Darul Ulum Lamongan.
- Erina, dan Wayan Suartana (2016), Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Kapasitas Individu, Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Pada Senjangan Anggaran. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol. XV No.02 Edisi Mei 2016: 973-1000.
- Graffiratna Christie. 2009. Peran Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi.
- Ita Friyanty. 2016. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL APARAT PEMERINTAHAN (STUDI KASUS PEMERINTAH DAERAH INDRAMAYU). Jurnal TEKUN (Universitas Mercu Buana).
- Mukhamat Rifan Makruf. 2024. Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial di Kota Mojokerto (The Influence of Accountability, Clarity of Goals and Decentralization on Managerial Performance in the City of Mojokerto). Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik (SEKP) Vol 2, No 2, 2024, 79-88.
- Ning Umbar Susilowati. 2016. PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, AKUNTABILITAS PUBLIK, EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH (SKPD KABUPATEN KAMPAR). JOM FEKON (Fakultas Ekonomi Universitas Riau,

Pekanbaru).

- Posumah Linda Natalia, Lintje Kalangi, Jessy D.L. Warongan. 2019. PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, TRANSPARANSI DAN PENGENDALIAN AKUNTANSI DAN PENGENDALIAN AKUNTANSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI UTARA. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* 14(1), 2019, 115-121.
- Putri, Ana Suseno. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintahan kabupaten Boyolali). Naskah Publikasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Rahmat Roes. 2021. PERENCANAAN DAN EVALUASI ANGGARAN SERTA STANDAR BIAYA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)* Vol. 5 No. 4 ISSN 2615-2142.
- Rokhman, (2017). Improving Managerial Performance Through Participation Role Of Budget Preparation: A Theoretical And Empirical Overview. *IOSR Journal Of Economics And Finance*, 08(01), 39–43. <https://doi.org/10.9790/5933-0801013943>.