

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu (Supriyono, 2000 dalam Ryninta dan Zulfikar, 2005). Hanson (1966) dalam Fahrianta dan Ghozali (2002) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Sirait (2006) menyatakan bahwa perusahaan sebagai salah satu unit ekonomi yang pada umumnya bertujuan untuk mencari keuntungan, mempergunakan kriteria efisiensi sebagai alat pengukurnya. Guna mencapai tujuan tersebut maka perusahaan melaksanakan kegiatan-kegiatan fungsional di bidang pemasaran, produksi, administrasi dan keuangan. Tiap-tiap bidang fungsional harus membuat dan menentukan programnya sendiri yang dapat saling mendukung bidang fungsional lainnya. Untuk mencegah pertentangan program satu sama lain, maka diperlukan suatu mekanisme suatu perencanaan dan pengendalian terpadu yang dikenal dengan sebutan anggaran perusahaan. Anggaran perusahaan harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Anggaran perusahaan harus bersifat formal.
2. Anggaran harus bersifat sistematis.
3. Setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab pengambilan keputusan.
4. Keputusan yang diambil adalah pelaksanaan fungsi manajemen dari segi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian.

Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini (Nafarin, 2000):

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data masa lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut (Nafarin, 2000):

1. Anggaran harus dibuat serealistis mungkin dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).

3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi justru termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan bila hal-hal berikut ini tidak diperhatikan (Nafarin, 2000):

1. Pembuatan anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan, dan tidak memiliki wawasan yang luas.
2. Wewenang dalam membuat anggaran tidak tegas.
3. Tidak didukung oleh masyarakat.
4. Dana tidak cukup.

2.2. Fungsi Anggaran

Ada beberapa fungsi anggaran yaitu (Ikhsan dan Ishak, 2005):

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antaranggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi. Anggaran menunjukkan bagaimana beragam subunit organisasi harus bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak. Arus informasi dari departemen ke departemen berfungsi untuk mengoordinasikan dan memfasilitasi aktivitas organisasi secara keseluruhan. Arus informasi dari manajemen puncak ke tingkatan organisasi yang lebih rendah mengandung penjelasan operasional mengenai pencapaian atau deviasi anggaran.
4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap hasil operasi aktual yang dapat dibandingkan. Hal ini merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja dari manajer pusat biaya dan laba.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menentukan tindakan korektif yang tepat.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

2.3. Manfaat Anggaran

Manfaat anggaran menurut Polimeni dan Cashin (1986) dalam Suparwati (2005) adalah:

1. Adanya anggaran dapat mempermudah koordinasi antara segala macam tugas di dalam organisasi.
2. Anggaran dapat memberikan pedoman secara garis besar dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
3. Anggaran sangat berguna di dalam menganalisis operasi-operasi yang sudah direncanakan.
4. Karena di dalam anggaran sudah resmi disebutkan apa saja yang diperkirakan akan bisa dicapai maka anggaran bisa dijadikan ukuran untuk menilai pelaksanaan operasi mencapai tujuan itu.
5. Karena anggaran menjadi indikator tentang kejadian-kejadian yang akan dihadapi maka manajemen bisa meramalkan masalah yang akan muncul dan dapat membuat tindakan koreksi.

Menurut Halim dan Supomo (1990) dalam Suparwati (2005), anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif. Umumnya dalam bentuk satuan uang, untuk jangka panjang waktu tertentu. Manfaat dengan membuat anggaran yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek (*Short-range Plans*).
2. Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Sebagai alat untuk memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

4. Sebagai pedoman untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
5. Sebagai pedoman untuk mengevaluasi para manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
6. Sebagai piranti pendidikan bagi para manajer.

2.4. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa, fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, terutama yang mempunyai sifat keuangan, dari satuan usaha ekonomi yang digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi, dalam hal inilah alternatif dari suatu keadaan. Untuk menyediakan data, maka setiap transaksi perlu digolonggolongkan, diringkas dan kemudian disajikan dalam bentuk laporan. Dengan demikian jika dihubungkan dengan anggaran, data akuntansi merupakan salah satu sumber utama, hal ini disebabkan akuntansi menyediakan data historis dan actual yang bersifat keuangan yang memenuhi tujuan analisa dalam pengembangan rencana-rencana perusahaan (Siregar, 2007).

Selanjutnya penyesuaian anggaran harus disesuaikan dengan sistem akuntansi yang terdapat dalam perusahaan tersebut, terutama penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan. Penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan untuk anggaran harus sama dengan yang ada pada laporan keuangan, dengan maksud agar dapat diperbandingkan sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi (Siregar, 2007).

2.5. Anggaran dengan Fungsi Manajemen

Secara umum fungsi manajemen ada 4 yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* (Schermerhorn, 1996 dalam Puspaningsih, 2002). *Planning* atau perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan penetapan tindakan yang harus diambil guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan fungsi perencanaan, seorang manajer akan mengidentifikasi tindakan untuk mencapainya.

Fungsi *organizing* merupakan proses pemberian tugas, pengalokasian sumber daya dan pengaturan kegiatan dari individu atau kelompok untuk mengimplementasikan tujuan. Yang dimaksud dengan *leading* yaitu proses membangkitkan/menggerakkan semangat orang-orang (karyawan) untuk bekerja keras dan mengarahkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan. Sedangkan *controlling* (pengendalian) adalah proses mengukur prestasi kerja, membandingkan hasil yang dicapai dengan anggaran (tujuan yang telah ditetapkan) dan mengambil tindakan koreksi jika diperlukan. Melalui fungsi pengendalian ini manajer dapat secara aktif berkomunikasi dengan karyawan dan bersama-sama menginterpretasikan laporan dan kinerja, serta menggunakan informasi tersebut untuk merencanakan tindakan yang konstruktif. Dari keempat fungsi manajemen tersebut yang terkait dengan anggaran adalah *planning* (perencanaan) dan *controlling* (pengendalian).

2.5.1. Hubungan Anggaran dengan Fungsi Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan, seorang manajer mengidentifikasi hasil kerja yang

diinginkan dan mengidentifikasi tindakan untuk mencapainya. Dalam kaitannya dengan fungsi perencanaan, anggaran merupakan tujuan/target yang ditetapkan untuk dicapai dalam periode tertentu. Fungsi perencanaan dilakukan secara terus menerus untuk merencanakan kembali dan untuk membuat rencana baru. Anggaran juga disusun secara terus menerus berdasar pada hasil yang telah dicapai pada periode sebelumnya. Dalam perencanaan kegiatan baru diperlukan adanya umpan balik (Welsch, 1988 dalam Pusparini, 2002). Umpan balik diperlukan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik, mengatasi kejadian-kejadian yang tidak terantisipasi dan merugikan, dan mendapatkan manfaat dari pengembangan rencana baru.

Fungsi perencanaan meliputi perencanaan strategi dan perencanaan operasional. Perencanaan strategi adalah rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan mengimplementasikan misi yang memberikan alasan keberadaan organisasi. Perencanaan strategi ini ditekankan pada tujuan dan strategi secara keseluruhan meliputi seluruh fungsi manajemen dan biasanya disusun untuk jangka panjang. Sedangkan perencanaan operasional merupakan rencana yang diuraikan lebih rinci mengenai bagaimana rencana-rencana strategi akan dicapai. Dalam perencanaan ini, rencana-rencana yang lebih rinci tersebut disusun dalam jangka pendek. Dalam rangka pencapaian rencana jangka pendek (sebagai bagian dari perencanaan jangka panjang), maka manajemen perlu menyusun anggaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan (Pusparini, 2002).

2.5.2. Hubungan Anggaran Dengan Fungsi Pengendalian

Pengendalian diartikan sebagai proses pengukuran prestasi, pembandingan hasil kerja dengan tujuan yang telah ditetapkan dan pengambilan tindakan koreksi jika diperlukan. Anggaran dapat dijadikan alat pengendalian kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan. Anggaran dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan sumber daya dan orang-orang yang dilibatkan agar siap untuk memulai kegiatan. Pengendalian dilakukan dengan cara observasi terhadap orang-orang yang terlibat dan laporan untuk menjamin bahwa sasaran sudah tepat dan kebijakan serta prosedur telah dilaksanakan dengan baik selama kegiatan berlangsung. Dalam kaitannya dengan anggaran, dibandingkan antara realisasi dengan anggarannya. Juga disiapkan laporan tentang realisasi, anggaran dan selisih anggaran. Dari selisih yang ada kemudian dicari penyebab terjadinya selisih tersebut. Berikutnya dikembangkan beberapa alternatif tindakan koreksinya serta dipilih alternatif yang terbaik. Selanjutnya dilakukan penyusunan dan pengendalian kegiatan yang akan datang (Pusparini, 2002).

2.6. Syarat-syarat Pokok dari Program Anggaran yang Berhasil

Program anggaran akan berhasil apabila memenuhi syarat-syarat pokok sebagai berikut (Siregar, 2007):

1. Organisasi Perusahaan yang Sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang disusun berdasarkan sistem organisasi tertentu, dapat mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas, dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan tegas.

2. Sistem Akuntansi yang Memadai

Keberhasilan program anggaran harus didukung oleh sistem akuntansi yang memadai, meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasi yang akan dicatat oleh akuntansi, sehingga antara anggaran dengan realisasi dapat diperbandingkan.
- b. Pencatatan akuntansi terhadap transaksi akan memberikan informasi dari realisasi anggaran.
- c. Laporan yang disajikan dapat dibuat sesuai dengan penentuan tingkat pertanggungjawaban dari bagian atau individu di dalam perusahaan

3. Penelitian dan Analisa

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi, yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai dasar analisa untuk mengukur prestasi yang baik.

4. Dukungan dari Para Pelaksana

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi, yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai dasar analisa untuk mengukur prestasi yang baik.

2.7. Proses Penganggaran

Proses penganggaran menurut Siegel dan Marconi (1989) dalam Pusparini (2003) mempunyai 3 tahap yaitu:

1. Tahap Penetapan Sasaran

Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, selanjutnya dirinci lebih lanjut ke dalam sasaran (*goal*) dan dibebankan pencapaiannya kepada manajer tertentu dalam proses penyusunan anggaran. Sasaran merupakan target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Penyusunan anggaran pada hakekatnya merupakan *goal setting process* dan sekaligus merupakan *role setting process*. Untuk dapat memerankan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran, manajer diberi tanggungjawab menentukan sumber daya yang diperlukan.

2. Tahap Implementasi

Tahap Implementasi merupakan tahap berikutnya setelah tahap penetapan sasaran. Setelah sasaran ditetapkan dan manajer yang harus bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut sudah ditunjuk, manajer tersebut diberi alokasi sumber daya. Selanjutnya komisi anggaran menyusun anggaran secara komprehensif untuk disahkan oleh direksi dan pemegang saham. Anggaran untuk selanjutnya diimplementasikan dan berfungsi sebagai *blueprint* berbagai tindakan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran. Dalam tahap implementasi ini, manajer bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Hal ini dimaksudkan agar manajer menengah dan bawah tahu dan bersedia dengan penuh kesadaran untuk mencapai standar yang sudah ditetapkan

dalam anggaran. Dalam tahap implementasi ini, juga diperlukan kerjasama dan koordinasi agar anggaran dapat diimplementasikan dengan baik.

3. Tahap Pengendalian dan Evaluasi

Dalam tahap ini, kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang sudah tercantum dalam anggaran. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagian organisasi yang mempunyai kinerja dibawah standar dan untuk mengambil tindakan koreksi bagi bagian tersebut.

2.8. Pendekatan dalam Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran bisa dari atas ke bawah bisa juga sebaliknya dan adapula yang menggunakan gabungan keduanya. Berikut penjelasan mengenai pendekatan dalam proses penyusunan anggaran (Safitri, 2006):

1. *Top-down Approach* (pendekatan dari atas ke bawah)

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini cocok untuk karyawan yang tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan pada karyawan. Hal ini biasa terjadi di dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahan dari pendekatan ini

adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulannya yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

2. *Bottom-up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi biasanya menggunakan pendekatan ini. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Kelebihan terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

3. *Participative Budget* (anggaran partisipasi)

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran disebut *participative budget*. Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipasi adalah:

- a. Setiap orang pada semua tingkatan diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajer puncak.
- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran.
- c. Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunnya melibatkan orang tersebut.

2.9. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Perusahaan dalam melakukan kegiatan usaha tentu membuat suatu perencanaan, perencanaan tersebut akan dituangkan dalam suatu anggaran. Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Salah satu proses penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan yaitu dengan partisipasi. Berikut ini merupakan beberapa pengertian dari partisipasi penyusunan anggaran:

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan

anggaran yang menjadi tanggung jawabnya (Brownell, 1982 dalam Sardjito dan Muthaher, 2007).

2. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses pembuatan keputusan secara bersama-sama antara dua orang atau lebih, dimana keputusan tersebut nantinya akan berpengaruh di masa depan bagi pembuat keputusan tersebut (Becker dan Green, 1970 dalam Margareth dan Halim, 2005).
3. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan (Siegel dan Marconi dalam Yenti, 2003).
4. Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran (Fahrianta dan Gozali, 2002).
5. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran (Kenis, 1979 dalam Fitri, 2008).

Berdasarkan pengertian-pengertian partisipasi penyusunan anggaran di atas maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer dalam suatu dimana manajer tersebut memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses dalam suatu organisasi, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses pembuatan keputusan. Seperti yang dikemukakan Milani (1975) dalam Tintri

(2002), bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran nonpartisipatif. Aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran partisipatif dibandingkan dengan anggaran nonpartisipatif (Stedry, 1960 dalam Tintri, 2002). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

2.10. Manfaat Partisipasi

Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Adanya partisipasi penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyampaikan informasi-informasi yang dimilikinya kepada atasan. Berdasarkan informasi-informasi yang disampaikan bawahan tersebut maka atasan akan memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran juga akan meningkatkan komitmen seseorang. Manajer yang terlibat dalam proses penganggaran diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan merasa lebih bertanggung jawab dan puas terhadap pekerjaannya sehingga

memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki (Fahrianta dan Ghozali, 2002).

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Selain itu partisipasi juga dapat mengurangi konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga kinerja bawahan meningkat. Melalui partisipasi, atasan dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi (Rahayu, 1997 dalam Falikhatun, 2007).

Dengan adanya partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, yang dalam hal ini masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Individu yang memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas akan lebih keras dalam berusaha dan jauh lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas (Safitri, 2006).

Menurut Murray (1990) dalam Safitri (2006) partisipasi informasi juga dapat di transfer dari bawah kepada atasannya. Ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu : atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, disamping itu dari informasi yang

diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan.

Para manajer bawah sebenarnya memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan yang dimiliki manajer atas. Pada sebagian besar organisasi, para manajer tingkat menengah kebawah lebih banyak memiliki informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya. Sementara pada sisi lain, manajer tingkat atas yang lebih dominan dalam posisinya akan merasa lebih mampu menyusun anggaran, karena adanya perbedaan status ini memunculkan kendala partisipasi (Safitri, 2006).

Untuk menghilangkan atau meminimisasi terjadi perbedaan persepsi pada kedua tingkatan manajer ini, serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka manajer bawah di tingkat organisasi harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran (Safitri, 2006).

Partisipasi penyusunan anggaran juga dapat menimbulkan beberapa masalah antara lain (Hansen dan Mowen, 1997 dalam Falikhatun, 2007):

1. Atasan atau bawahan akan menetapkan standar anggaran yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Jika keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan maka akan menimbulkan *slack*. Hal ini terjadi ketika bawahan melaporkan informasi yang bias demi kepentingan pribadinya. Dalam keadaan terjadinya *budgetary slack*, bawahan cenderung mengajukan

anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai.

3. Terdapat partisipasi semu. Para manajer ini (sebagai bawahan) ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran. Padahal para manajer bawah ini sebenarnya memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan yang dipunyai manajer atas. Pada sebagian besar organisasi, para manajer di tingkat menengah kebawah ini lebih banyak memiliki informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya. Sementara pada sisi lain, manajemen tingkat atas yang lebih dominan dalam posisinya akan merasa lebih mampu menyusun anggaran. Karena adanya perbedaan status ini memunculkan kendala partisipasi.

2.11. Perusahaan Manufaktur

Kegiatan pokok perusahaan manufaktur yakni mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Beberapa karakteristik perusahaan manufaktur adalah sebagai berikut (Ahira, 2011):

1. Produk yang dihasilkan bisa dilihat secara kasat mata atau memiliki wujud. Sementara pada perusahaan jasa, produk yang dihasilkan yakni jasa tidak dapat dilihat namun hanya bisa dirasakan.

2. Konsumen tidak memiliki peran dalam proses produksi sebuah perusahaan manufaktur. Dalam karakteristik perusahaan manufaktur, konsumen hanya akan menikmati hasil produksi saja.
3. Konsumen dapat menilai suatu produk saat belum menggunakan produk tersebut atau juga setelah menggunakan produk tersebut. Sedangkan pada perusahaan jasa, seorang konsumen harus mengkonsumsi layanan jasa untuk bisa memberikan penilaian atas produk yang dihasilkan perusahaan jasa.
4. Untuk proses penyampaian pada konsumen, bisa dilakukan tanpa memerlukan kontak fisik. Salah satunya melalui jasa distributor atau memanfaatkan sistem pemasaran modern menggunakan internet.
5. Adanya ketergantungan konsumen untuk mencari produk yang ada. Sehingga, produsen memiliki kewenangan mutlak untuk menyediakan jumlah barang di pasaran. Hal ini berdampak pada harga jual sebuah produk. Karena makin sedikit barang yang tersedia, makin tinggi harga produk tersebut jika permintaan tidak berkurang.

Tidak dapat dipungkiri bila perusahaan manufaktur memiliki peran yang cukup penting dalam rangka mencapai tujuan suatu negara yaitu untuk memajukan dan mensejahterakan masyarakat. Jenis peranan tersebut antara lain (Ahira, 2011):

1. Tenaga Kerja

Perusahaan manufaktur membutuhkan banyak tenaga kerja mulai dari profesional, tenaga ahli hingga tenaga pelaksana atau operator. Dengan

terbukanya lapangan kerja pada sektor ini tentu akan membawa dampak terhadap berkurangnya angka pengangguran.

2. Devisa negara

Perusahaan manufaktur juga memiliki andil yang cukup besar bagi pemasukan devisa negara. Semua ini disumbangkan melalui beberapa jenis pajak, cukai, retribusi dan lain sebagainya. Apalagi bila produk yang dihasilkan dapat menembus pasar internasional atau ekspor.

3. Perkembangan ekonomi

Bila suatu perusahaan manufaktur menjalankan operasinya di suatu daerah maka dapat dipastikan bila di sekitar wilayah tersebut juga akan bergairah roda perekonomiannya. Karena dari munculnya perusahaan tersebut akan membawa dampak terhadap munculnya sumber perekonomian atau perdagangan yang baru meski dalam skala yang lebih kecil.

4. Peningkatan sumber daya manusia (SDM)

Dengan beroperasinya suatu perusahaan manufaktur maka secara langsung atau tidak langsung juga akan meningkatkan SDM masyarakat. Tenaga kerja yang dibutuhkan bagi suatu perusahaan tentu membutuhkan kualifikasi dan keterampilan tertentu. Ini akan mendorong masyarakat untuk mendalami ilmu sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu dengan bekerja secara langsung, tentu keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut juga makin meningkat.