

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

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:

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:

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.

2.1.2. Ciri-Ciri Anggaran

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana (Rusdianto, 2006).

1. Dinyatakan dalam satuan moneter

Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan

moneter tersebut, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan di dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau mengerti. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

3. Mengandung komitmen manajemen

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu, di dalam menyusun anggaran perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.

5. Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
6. Jika terjadi penyimpangan/varians didalam pelaksanaannya, harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut. Karena, tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, supaya tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran dikemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

2.1.3. Tujuan Anggaran

Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.

- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.1.4. Macam-Macam Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang berikut ini (Nafarin, 2000):

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan

perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*).” Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulan.
 - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri:
 - 1) Anggaran penjualan
 - 2) Anggaran biaya pabrik
 - a) Anggaran biaya bahan baku

- b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 - c) Anggaran biaya overhead pabrik
- 3) Anggaran beban usaha
 - 4) Anggaran laporan laba rugi
- b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:

- 1) Anggaran kas
- 2) Anggaran piutang
- 3) Anggaran persediaan
- 4) Anggaran utang
- 5) Anggaran neraca

2.1.5. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan.
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e. Menghindarkan pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.2. Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (1982b) dalam Sumarno (2005), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran sementara Chong (2002) menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran (Ompusungu dan Banowo, 2006).

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri para anggota organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana

keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokrasi dan oleh karena itu tidaklah ilmiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dengan demikian, dalam organisasi besar dan birokrasi yang dikelola secara sentral, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada kelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hierarki sebagai sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajer tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Perusahaan dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan/ atau organisasi yang terdesentralisasi memungkinkan partisipasi manajemen yang lebih besar dalam keputusan penetapan anggaran. Salah satu alasannya adalah bahwa orang bereaksi secara berbeda terhadap kemungkinan untuk berperan dalam menetapkan standar kinerja mereka sendiri. Karyawan yang otoriter dan/atau sangat bergantung dapat merasa terancam oleh kemungkinan untuk menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Mereka akan merasa lebih nyaman jika mereka menerima instruksi yang jelas dan tegas mengenai batas pengeluaran dan standar kinerja. Di pihak lain, orang dengan independensi yang kuat dan

kebutuhan akan harga diri akan maju ketika diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam memformulasikan sasaran kinerja mereka sendiri (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Oleh Kenis (1979), juga Siegel dan Marconi (1989) didefinisikan partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki. Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan tersebut (Fahrianta dan Gozali, 2002).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena memungkinkan dampak fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Milani, 1975), lebih lanjut dikemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Mia (1988) menyimpulkan bahwa organisasi akan baik tergantung

sistem anggaran (partisipatif atau non-partisipatif) yang selaras dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi (Fahrianta dan Gozali, 2002).

Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penganggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995), dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Dalam lingkungan yang turbulen hal ini akan mempercepat modifikasi dan penyusunan anggaran (Fahrianta dan Gozali, 2002).

2.2.1. Manfaat Partisipasi

Salah satu dari manfaat partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya sekedar tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi yang berarti juga meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka. Proses ini disebut dengan internalisasi tujuan. Kurangnya internalisasi tujuan dapat menimbulkan konflik antar tujuan pribadi individual dan tujuan yang terkait dengan karyawan. Karena tujuan dan kebutuhan pribadi biasanya mendominasi tujuan organisasi, kurangnya internalisasi tujuan dapat dihubungkan dengan penurunan dalam moral dan produktivitas. Ketika orang menginternalisasi dan

menerima tujuan organisasi, dan ketika terdapat tingkat kesatuan kelompok yang tinggi, maka persyaratan untuk efisiensi yang maksimal dalam pencapaian tujuan akan tercapai (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Partisipasi yang berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan karena orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai. Partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu. Manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai mengapa sumber daya dialokasikan dengan cara demikian. Melalui proses negosiasi dan banyak diskusi anggaran yang terjadi dalam rapat, manajer akan menyadari masalah dari rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen. Dengan demikian, banyak masalah potensial yang berkaitan dengan anggaran dapat dihindari (Ikhsan dan Ishak, 2005).

2.3. Job Relevant Information

Organisasi-organisasi bergantung pada informasi kualitas tinggi untuk mengembangkan rencana strategis, mengidentifikasi masalah dan berinteraksi dengan organisasi lain. Informasi disebut berkualitas tinggi apabila informasi tersebut memiliki karakteristik-karakteristik yang menjadikannya bermanfaat

untuk tugas ini. Karakteristik-karakteristik informasi yang bermanfaat dapat dibagi menjadi tiga kategori luas yaitu (Daft, 2006):

1. Waktu. Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, *up to date*, dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).
2. Isi. Informasi yang bermanfaat bebas dari kesalahan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, lengkap, ringkas, relevan (yaitu informasi tersebut meniadakan data yang dibutuhkan), dan merupakan ukuran kinerja yang akurat.
3. Bentuk. Informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami pengguna dan dalam tingkat detail yang memenuhi kebutuhan pengguna. Penyajiannya harus disusun dan menggunakan kombinasi kata, angka, dan diagram yang sangat membantu pengguna. Selain itu, informasi harus disajikan dengan menggunakan medium yang bermanfaat (dokumen tercetak, pertunjukan video, suara).

Baiman (1982) dalam Kren (1992) mengidentifikasi 2 jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Baiman (1982) dalam Yusfaningrum (2005) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan/pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan

mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan (Ompusungu dan Banowo, 2006).

Kren (1992) dalam penelitiannya tentang *job relevant information* (JRI) memahami JRI sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Ompusungu dan Banowo, 2006).

2.4. Kinerja Manajerial

Secara umum tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk menghasilkan laba. Untuk dapat menghasilkan laba, setiap perusahaan harus memiliki produk yang dijual kepada masyarakat. Produk adalah segala sesuatu yang dihasilkan perusahaan dengan tujuan untuk dijual sebagai sumber pendapatan utama perusahaan. Untuk dapat menghasilkan produk tersebut, setiap perusahaan memerlukan berbagai sumber daya yang saling melengkapi dan saling menunjang, mulai dari sumber daya modal, sumber daya manusia dan sebagainya. Seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut harus dikelola dengan baik oleh tenaga kerja profesional. Para pengelola sumber daya perusahaan tersebut biasa disebut para manajer atau eksekutif perusahaan. Kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang itulah disebut dengan kinerja manajer (Rusdianto, 2006).

Mahoney *et al.* (1963) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999).

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi (Listianingsih, 2005).

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu (Narsa dan Yuniawati, 2003):

1. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (*representatif*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.5. Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information*

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil forecast ekonomi, penjualan dan sasaran laba untuk tahun yang akan datang dari manajemen puncak. Forecast dan sasaran ini menjadi pedoman penyusunan anggaran.

Dalam beberapa perusahaan, anggaran disusun para manajer puncak tanpa atau sedikit konsultasi dengan manajer-manajer tingkat bawah. Tetapi dalam banyak perusahaan, anggaran disiapkan, paling tidak permulaan, oleh para karyawan yang harus melakukan kegiatan. Anggaran kemudian dikirim keatas untuk dimintakan persetujuan atasan. Penyusunan anggaran tipe “bottom up” ini mempunyai banyak kebaikan bagi organisasi, yaitu antara lain anggaran akan lebih realistik, menaikkan partisipasi, moral dan kepuasan kerja karyawan, dan sebagainya (Handoko, 1997).

Dengan adanya partisipasi anggaran, bawahan akan memberikan informasi-informasi yang sesuai dengan bidang yang dibawahinya. Informasi-informasi yang diberikan oleh bawahan tersebut dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas disebut dengan *job relevant information* (Kren, 1992)

Dengan adanya partisipasi anggaran ditambah dengan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan (*job relevant information*) maka akan semakin lengkap informasi-informasi yang dimiliki oleh manajer. Dengan semakin lengkapnya informasi-informasi yang dimiliki oleh manajer maka akan

memudahkan manajer dalam pembuatan proses pembuatan anggaran dan mencapai target anggaran yang telah dibuat.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kren (1992) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI. Partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kinerja manajerial akan meningkat. Penelitian yang dilakukan Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI.

2.6. *Job Relevant Information* dan Kinerja Manajerial

Akuntansi manajemen timbul karena akibat adanya kebutuhan akan informasi akuntansi yang dapat membantu manajemen dalam memimpin suatu perusahaan yang semakin besar dan semakin kompleks. Akuntansi manajemen merupakan suatu sistem informasi yang mana dengan informasi ini manajemen dapat mengambil keputusan-keputusan dalam hal memimpin dan mengendalikan kegiatan-kegiatan perusahaan. Seorang manajer harus dapat menjabarkan teori manajemen dan teori-teori lainnya dalam bentuk angka-angka yang nyata, sehingga manajemen dapat menganalisa dan menginterpretasikan angka-angka tersebut dalam rangka pengambilan keputusan (Sucipto, 2004).

Dalam rangka pengambilan keputusan manajemen membutuhkan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (JRI). Informasi-informasi tersebut misalnya informasi mengenai total produksi dari manajer produksi. Manajer produksi memberikan informasi bahwa

bila produksi dilakukan dengan sebaik-baiknya perusahaan dapat menghasilkan produk 10 persen lebih besar daripada produksi yang dilakukan saat ini. Dengan adanya informasi tersebut maka anggaran mengenai kapasitas produksi tahun selanjutnya akan dinaikkan. Dengan meningkatnya kapasitas produksi maka manajer-manajer akan meningkatkan kinerja mereka guna mencapai target anggaran produksi tersebut.

Cambell dan Gingrich (1986) dan Kren (1992) menghubungkan adanya hubungan positif antara JRI dan kinerja manajerial. Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa JRI membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi sehingga meningkatkan kinerja (Yusfaningrum, 2005).

2.7. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Menurut Lako (2006) ada tiga tahap utama dalam penyusunan anggaran yaitu tahap penetapan tujuan (*goal setting*) anggaran, tahap implementasi anggaran dan tahap pengendalian dan evaluasi kinerja. Pada tahap penetapan tujuan anggaran, aktivitas perencanaan anggaran dimulai dengan menerjemahkan tujuan-tujuan organisasional yang luas ke dalam sasaran-sasaran aktivitas yang spesifik. Pada tahap ini, interaksi yang ekstensif antara para manajer lini dengan para stafnya diperlukan dalam proses penentuan tujuan dan pembuatan anggaran yang realistis dan selaras dengan tujuan personal dan kebutuhan para manajer dan karyawan. Lemahnya partisipasi dan interaksi dari para manajer level bawah dan para karyawannya dapat mengakibatkan sejumlah perilaku disfungsional.

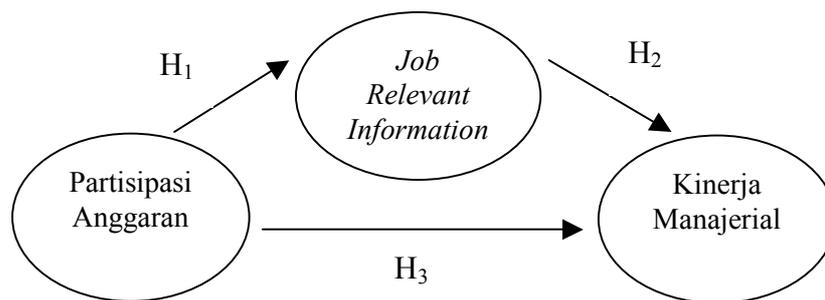
Pada tahap implementasi anggaran, suatu rencana formal digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan-tujuan dan strategi-strategi organisasional, dan memotivasi secara positif karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan menguraikan tujuan kinerja anggaran secara terinci. Komunikasi, kerjasama dan koordinasi pada berbagai level organisasi yang berbeda-beda akan menentukan keberhasilan implementasi suatu anggaran.

Pada tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, *monitoring* terhadap kemajuan dan kesesuaian antara realisasi dengan yang telah dianggarkan atau direncanakan perlu dilakukan secara cermat dan sungguh-sungguh oleh level-level otoritas yang tepat. Suatu sistem insentif yang atraktif perlu juga dirancang untuk memotivasi para pelaksana anggaran agar tidak berperilaku disfungsional dan mempengaruhi level aspirasi dan kesadaran mereka dalam cara-cara yang positif.

Untuk menghasilkan suatu anggaran yang efektif, maka pendekatan anggaran yang partisipatif (*participative budgeting*) menjadi faktor yang amat menentukan. *Participative budgets* yaitu semua level manajemen terlibat aktif dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran. Informasi-informasi berkenaan dengan tujuan dan aktivitas penyusunan anggaran diusulkan atau berasal dari para manajer level bawah menuju ke para manajer level menengah dan puncak. Pendekatan ini sering disebutkan dengan pendekatan “*bottom-up*.” Partisipasi anggaran akan meningkatkan motivasi, kerjasama dan kinerja manajer-manajer untuk mencapai target anggaran yang telah mereka buat.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis menggambarkan kerangka konsep dalam penelitian yang digunakan sebagai dasar hipotesis penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian



Sumber: Yusfaningrum (2005)

2.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau kesimpulan sementara sehingga untuk membuktikan kebenarannya perlu diadakan pengujian dan analisa (Sugiyono, 2000:51). Peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information* (JRI).
2. *Job relevant information* (JRI) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
3. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.