

BAB II

LANDASAN TEORI

V.1. Anggaran

V.1.1. Pengertian Anggaran

Nafarin (2007) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. Sedangkan menurut Robert Anthony dan Vijay Govindarajan (2002), anggaran merupakan alat yang utama dalam perencanaan jangka pendek yang efektif dan pengendalian dalam organisasi. Sebuah anggaran operasi biasanya dalam satu tahun dan menyatakan rencana pendapatan biaya untuk tahun yang bersangkutan.

Menurut Garrison & Noreen (2003) anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu.

(Munandar, 2007) menyatakan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa anggaran mempunyai empat unsur pokok, yaitu:

1. Rencana, yaitu penentuan terlebih dahulu atau penentuan di muka, tentang suatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat

pengkoordinasian bagi seluruh kegiatan dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu kegiatan pemasaran, kegiatan produksi, kegiatan keuangan, kegiatan administrasi, dan kegiatan pengelolaan Sumber Daya Manusia.
3. Dinyatakan dalam satuan keuangan, yaitu satuan yang dapat dengan mudah diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan keuangan (unit moneter) yang berlaku di Indonesia adalah satuan “rupiah”. Satuan keuangan ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam itu memiliki satuan ukur sendiri-sendiri. Dengan penyeragaman satuan ukur yang berbeda dapat memudahkan untuk menganalisis, untuk membandingkan antara kegiatan yang satu dengan kegiatan yang lain, menjumlahkan nilai kegiatan yang satu dengan nilai kegiatan yang lain
4. Berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang, yaitu bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang, dengan batas waktu tertentu. Diluar batas waktu tersebut, anggaran yang bersangkutan tidak berlaku, sehingga tidak dapat dijadikan pedoman kerja, sebagai

alat pengkoordinasian kerja, dan tidak dapat dijadikan sebagai alat evaluasi kerja bagi pada karyawan

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1995), memberikan definisi anggaran yang banyak dipakai adalah sebagai berikut : “ *Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan* “.

Dari definisi tersebut dapat diambil intinya yakni :

- Bahwa anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran harus disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
- Bahwa anggaran harus bersifat sistematis, artinya bahwa anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil keputusan. Sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambil keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- Bahwa keputusan yang diambil manajer tersebut merupakan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Anggaran memiliki beberapa fungsi atau manfaat. Manfaat anggaran antara lain (Supriono, 2000) :

1. Fungsi Perencanaan

Langkah-langkah dalam perencanaan adalah penentuan tujuan, penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, penyusunan program, dan penyusunan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Maka anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan

jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program/bagian dari program dalam jangka pendek, umumnya satu tahun

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja lebih selaras ke arah pencapaian tujuan. Koordinasi harus diusahakan karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi

3. Fungsi Komunikasi

Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan periodik

4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam

melaksanakan rencana dan mencapai tujuan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka

5. Fungsi Pengendalian Dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang

6. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi

V.1.2. Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa sudut pandang (Nafarin, 2007) antara lain:

1. Segi Cara Penyusunan

Dikelompokkan dalam 2 jenis

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 atas anggaran yang pernah dibuat

2. Segi Jangka Waktu

Dapat dibagi menjadi 2 jenis

a. Anggaran jangka pendek

Adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun

b. Anggaran jangka panjang

Adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun

3. Segi Bidang

Dapat dikelompokkan menjadi 2 jenis

a. Anggaran operasional

Adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contoh anggaran penjualan, anggaran biaya bahan baku

b. Anggaran keuangan

Adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contoh anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan

4. Segi Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Dapat dibagi menjadi 2 jenis

a. Anggaran partisipatif

Adalah anggaran yang penyusunannya berdasarkan partisipasi para manajer setiap pusat pertanggungjawaban untuk mengusulkan anggaran serta menjelaskan dan memberikan alasan mengenai usulannya sesuai dengan kompetensinya masing-masing

b. Anggaran otoritatif

Adalah anggaran yang penyusunannya hanya dilakukan oleh manajer puncak

Disamping itu terdapat tiga macam pendekatan dalam proses penyusunan anggaran, yang umumnya digunakan dalam perusahaan:

1. *Top-down approach* merupakan suatu pendekatan dalam proses penyusunan anggaran dimana manajemen tingkat atas menentukan anggaran bagi manajemen pada tingkat yang lebih rendah. Pendekatan ini sering tidak efektif karena kurangnya komitmen bagi pihak *budgetee* dalam mencapai tujuan
2. *Bottom-up approach* merupakan suatu pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yang dimulai dari manajemen pada tingkat yang lebih rendah. Meskipun pendekatan ini lebih menghasilkan komitmen

dalam memenuhi sasaran anggaran akan tetapi bila tidak terdapat pengendalian yang baik, ada kemungkinan penetapan sasaran anggaran tidak sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan

3. *Participative approach* merupakan pendekatan yang menggabungkan kedua pendekatan sebelumnya. Dalam menerapkan pendekatan ini, diperlukan adanya keterlibatan dari berbagai tingkatan manajemen perusahaan dalam mencapai sasaran anggaran. Manajemen tingkat menengah memegang peranan penting dalam mengintegrasikan pandangan jangka panjang dari manajemen tingkat atas dan aspirasi dari manajemen pada tingkat yang lebih rendah

V.1.3. Anggaran Partisipatif

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional dimana anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka (Brownell dalam Nursidin, 2008). Anggaran partisipatif diartikan anggaran yang disusun dengan melibatkan individu-individu dalam organisasi (Brownell dalam Ariadi, 2006). Sejalan dengan pengertian ini, Garrison dan Noreen (2003) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif merupakan anggaran yang dipersiapkan dengan kerjasama dan partisipasi yang penuh dari para manajer di semua *level*. Pendekatan penganggaran secara partisipatif merupakan metode yang paling efektif, terutama jika anggaran tersebut digunakan sebagai alat pengawasan dan penilaian kinerja manajer

Partisipasi anggaran yang tinggi tidak hanya meningkatkan pemahaman bawahan mengenai bagaimana target anggaran berasal, tetapi juga menghasilkan target anggaran yang lebih realistis yang dapat diterima dan dilaksanakan oleh bawahan. Partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran

Pada umumnya semakin besar keterlibatan manajer atas, menengah maupun bawahan dalam merumuskan sesuatu hal yang dapat menghasilkan keputusan dalam perusahaan, maka sangat tinggi rasa tanggungjawab mereka untuk menyukseskan kesepakatan atau keputusan tersebut terlaksana dengan baik. Melibatkan para manajer dan karyawan dalam sistem perencanaan berarti menghargai kebutuhan untuk sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan ramah, yang mendukung terlaksananya komunikasi yang baik, karena imbalan terpenting bagi karyawan akan datang dari kepuasan mereka bahwa gagasan mereka akan dihargai dan diterapkan dalam perusahaan (Corrado dalam Maisyarah, 2008). Begitu pula halnya dalam proses penyusunan anggaran, apabila para manajer dan bawahan dapat ikut berpartisipasi untuk merumuskannya, maka kemungkinan besar hasil yang akan diperoleh dari realisasi anggaran dimaksud jauh lebih baik oleh karena telah adanya tanggungjawab moral dari para manajer dan bawahan yang terlibat didalamnya. Bagaimanapun anggaran hanya efektif jika mendapat dukungan dari semua pihak baik atasan maupun bawahan. Hal inilah yang membedakan anggaran partisipatif dengan otoritatif/nonpartisipatif, yakni terletak

pada keterlibatan para manajer dan bawahan dan hampir semua level dalam menyusun dan merumuskan anggaran partisipatif (Maisyarah, 2008)

Garrison (2003) mengemukakan bahwa penerapan anggaran partisipatif dalam suatu perusahaan memiliki beberapa keuntungan dan juga keterbatasan. Beberapa keuntungan dalam penerapan anggaran partisipatif ialah:

1. Individu dalam setiap tingkatan manajemen dalam perusahaan diakui keberadaannya sebagai tim yang pandangan dan kebijakannya dinilai oleh pimpinan puncak
2. Orang-orang yang berdekatan dengan aktivitas di lapangan mempunyai posisi yang paling baik untuk membuat taksiran anggaran. Dengan demikian usulan anggaran akan lebih akurat
3. Seseorang akan lebih bersemangat untuk mencapai sesuatu yang telah ditetapkan sendiri daripada harus mencapai sesuatu yang ditetapkan orang lain atau hanya oleh atasan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka
4. Mengandung sistem pengendalian yang unik, karena bila target tidak tercapai maka tidak ada yang bisa disalahkan kecuali dirinya sendiri

Keterbatasan dalam penerapan anggaran partisipatif, antara lain:

1. Adanya kemungkinan manajer menciptakan *budget slack* (kesenjangan anggaran). *Slack* merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan. *Budget slack* terjadi bila seorang manajer secara sengaja menurunkan target pendapatan atau menaikkan target biaya. Hal ini

dilakukan dengan maksud untuk memperbesar kemungkinan anggaran tersebut dapat dicapai oleh manajer yang bersangkutan

2. Adanya *pseudoparticipation* (partisipasi semu)

perusahaan menyatakan menggunakan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran tetapi sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang ditetapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka

3. Status dan pengaruh di dalam perusahaan mengurangi efektifitas partisipasi. Dalam proses partisipasi dapat pula terjadi kemungkinan manajer yang menduduki posisi lebih tinggi dalam perusahaan atau memiliki status sosial lebih tinggi, memiliki pengaruh yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Apabila ini terjadi maka keputusan akan didominasi oleh pihak yang lebih kuat

V.2. Sistem Kompensasi

V.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan masalah yang penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja. Kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan atau bahkan menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan

Byars dan Rue (1997) memberikan pengertian kompensasi yaitu seluruh imbalan ekstrinsik yang diterima karyawan atas pertukaran untuk pekerjaannya.

Milkovich dan Newman (2008) mengartikan kompensasi mengacu kepada segala bentuk pengembalian finansial dan jasa dan manfaat yang karyawan terima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan

Davis dan Werther (1996) berpendapat bahwa kompensasi mempunyai arti lebih dari gaji dan upah, tetapi juga termasuk insentif yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja dan mempunyai hubungan dengan biaya produktivitas. Selain itu tunjangan dan *services* juga merupakan bagian dari kompensasi yang turut mempengaruhi seseorang bekerja

Simamora (1997), mengartikan kompensasi sebagai imbalan-imbalan finansial (*finansial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dalam sebuah organisasi sebagai ganti bagi kontribusi kepada organisasi

Menurut Ivancevich (1995), kompensasi adalah balas jasa yang berupa finansial maupun nonfinansial. Kompensasi finansial terdiri dari dua bentuk, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial yang langsung berbentuk pembayaran pada karyawan yang dapat berupa gaji, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial yang tidak langsung berupa tunjangan dan semua balas jasa yang bersifat tetap, tetapi bukan termasuk kompensasi finansial langsung. Untuk balas jasa nonfinansial dapat berupa pujian, harga diri, dan pengakuan terhadap prestasi yang telah dilakukan karyawan

Panggabean (2002) menyatakan kompensasi acapkali disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada

karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi

V.2.2. Pemberian Kompensasi

Cara umum untuk memberikan kompensasi adalah secara finansial dan nonfinansial. Gaji, upah, tunjangan dan bonus adalah imbalan finansial. Sedangkan untuk nonfinansial adalah kebutuhan penghargaan. Gaji umumnya diekspresikan sebagai jumlah yang dibayar per bulannya atau per tahunnya. Upah dibayar sebagai imbalan untuk banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja. Dalam menentukan gaji dan upah suatu perusahaan dapat memulai dengan melihat gaji pesaingnya. Suatu perusahaan yang membayar kurang daripada saingannya, mereka menghadapi risiko kehilangan personil yang berharga

V.2.3. Jenis Dan Tujuan Kompensasi

Sistem kompensasi yang memadai dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, mempertahankan karyawan yang potensial, serta merupakan faktor yang dapat menarik calon karyawan yang berkualitas untuk bergabung

Menurut Milkovich dan Newman (2008) kompensasi berbeda oleh empat kelompok yaitu:

1. Kelompok masyarakat

Kelompok ini memandang kompensasi sebagai ukuran keadilan, misalnya perbandingan gaji karyawan laki-laki dan perempuan. Kelompok masyarakat menganggap bahwa kompensasi karyawan bukanlah tanggungjawab mereka

2. Kelompok pemegang saham

Para pemegang saham mempunyai ketertarikan khusus pada kompensasi para eksekutif, yang rata-rata percaya untuk mengaitkan gaji para eksekutif dengan kinerja keuangan perusahaan

3. Kelompok karyawan

Karyawan menganggap bahwa kompensasi merupakan pertukaran atas jasa yang diberikan atau imbalan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Bagi beberapa karyawan, kompensasi merefleksikan nilai kemampuan dan keadilan mereka, atau pengembalian untuk pendidikan dan pelatihan yang telah mereka dapatkan

4. Kelompok manajer

Para manajer mempunyai dua kepentingan dalam kompensasi:

- a. Sebagai biaya yang paling besar yang disebabkan karena tekanan dalam persaingan. Dari penelitian di banyak perusahaan, biaya SDM mencapai lebih dari 50% dari biaya total yang dikeluarkan oleh perusahaan. Bahkan di perusahaan jasa, angka ini dapat lebih besar
- b. Sebagai suatu pengaruh atas sikap kerja dan tingkah laku karyawan dan kinerja organisasi mereka

Menurut Nawawi (1996), kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja

Dari pengertian tersebut dapat dilihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggungjawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggungjawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan pihak yang kedua adalah organisasi/perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggungjawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggungjawab itu muncul karena antara kedua belah pihak terdapat hubungan kerja didalam sebuah organisasi/perusahaan. Dari sisi lain terlihat juga dalam pengertian tersebut bahwa pekerjaan yang dilaksanakan itu harus relevan, sehingga merupakan kontribusi dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan

Sistem kompensasi yang adil memberikan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga memotivasi mereka untuk tetap bekerja dengan semangat kerja yang tinggi. Menurut Flippo (1994), seorang karyawan menerima kompensasi dari majikan, dengan pandangan keadilan yang dipengaruhi oleh dua faktor

- a. rasio kompensasi terhadap masukan (input) seseorang dalam bentuk usaha, pendidikan, pelatihan dan ketahanan terhadap kondisi-kondisi kerja yang merugikan
- b. perbandingan rasio ini dengan rasio orang-orang penting lainnya yang berhubungan langsung dengannya

Menurut Robbins (1996) jenis kompensasi yang didistribusikan pada karyawan terdiri dari:

1. Imbalan intrinsik

imbalan yang diterima individu untuk mereka sendiri. Imbalan ini sebagian besar merupakan kepuasan pekerja itu atas pekerjaannya

2. Imbalan eksrinsik

- a. kompensasi langsung (gaji atau bonus)
- b. kompensasi tidak langsung (asuransi, tunjangan, liburan)
- c. imbalan bukan uang (ruang kerja yang luas, tempat parkir khusus, pujian dari atasan)

Menurut Mondy dan Noe (1996), kompensasi dapat dibedakan atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan

1. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi
2. Kompensasi finansial tidak langsung, yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung antara lain berupa program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, benefit antara lain berupa: jaminan pensiun, jaminan sosial tenaga kerja, bantuan pendidikan, dan bantuan natura, ketidakhadiran yang dibayar seperti cuti, hari libur, cuti sakit dan lain-lain
3. Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri, dan dari lingkungan pekerjaan

- Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri antara lain berupa: tugas yang menarik minat, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, seperti peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi, atau peluang menguntungkan lainnya
- Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dapat diciptakan oleh perusahaan dan pegawai yaitu efek psikologis dan fisik di mana orang tersebut bekerja. Yang termasuk didalamnya, antara lain berupa: kebijakan perusahaan yang sehat dan wajar, supervisi dilakukan oleh pegawai yang kompeten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status yang tepat, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan yang adil, waktu kerja fleksibel, dan lain-lain

V.2.4. Asas Pemberian Kompensasi

Sistem kompensasi harus ditetapkan berdasarkan asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku

1. Asas adil

besarnya kompensasi harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan intern konsistensi

2. Asas layak

kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku

V.3. Kinerja Perusahaan

Murad Baso dalam Saragih (2004), menyatakan kinerja adalah suatu hasil, dimana orang, sumber daya dan pada lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan

Manajer yang bijaksana berupaya mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan dari unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Pengelolaan kinerja merupakan proses yang dikendalikan oleh manajer dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam pengelolaan kinerja, manajer bekerja sama dengan karyawan untuk menetapkan tujuan penilaian, mengarahkan kinerja, memberi *feedback*, mengevaluasi kinerja dan memberi penghargaan kepada karyawan. Realisasi aktivitas tersebut mendukung keberhasilan perusahaan pada masa mendatang

Siegel dan Marconi dalam Mulyadi (1993, 419), menyatakan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya

Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan

pekerjaan sesuai dengan yang diembankan dalam organisasi. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Dalam hal ini kinerja difokuskan pada kinerja manajerial, yaitu kemampuan atau prestasi kerja yang dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.

Kinerja perusahaan dapat diukur dari sisi finansial dan nonfinansial

1. Finansial

Sisi finansial hanyalah melakukan penilaian yang berdasarkan pada laporan keuangan yang dibuat perusahaan dalam suatu periode tertentu. Dengan melihat sisi finansial ini, maka analisis kinerja yang dilakukan menjadi lebih sempit. Pihak-pihak yang hanya menggunakan sisi finansial sebagai ukuran kinerjanya akan berpandangan bahwa dengan hasil finansial yang baik, seperti dengan adanya peningkatan hasil laba, maka kinerja perusahaan lebih baik

2. Nonfinansial

Sisi nonfinansial mencakup hal-hal yang berkaitan dengan usaha perusahaan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya.

Dengan memperhatikan sisi nonfinansial dan sisi finansial, maka akan terciptanya suatu keseimbangan dalam penilaian kinerja suatu perusahaan

V.4. Kerangka Konseptual

Anggaran partisipatif merupakan konsep yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan secara komprehensif/keseluruhan, maka dalam penyusunan dan pelaksanaannya memerlukan partisipasi yang baik dari semua komponen yang ada untuk mewujudkan tujuan dalam perusahaan mulai dari atasan maupun bawahan. Partisipasi dimaksud sangat diharapkan dari para manajer pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan, semakin besar keterlibatan mereka dalam merumuskan suatu hal yang dapat menghasilkan keputusan dalam perusahaan, maka semakin tinggi rasa tanggungjawab mereka untuk menyukseskan keputusan tersebut terlaksana dengan baik dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal lain yang penting juga untuk diperhatikan dalam kinerja perusahaan yaitu sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik oleh perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja bagi individu-individu, kepuasan kerja menyebabkan peningkatan tanggungjawab pekerjaan, pada akhirnya menghasilkan prestasi kerja dan peningkatan kinerja perusahaan

Penelitian mengenai anggaran partisipatif pernah dilakukan oleh Saragih (2004) yang mendapatkan bukti bahwa anggaran partisipatif berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Heath dan Brown (2007) memberikan hubungan positif antara anggaran partisipatif dengan kinerja pekerjaan. Clinton dan Hunton (2001), Ulupui (2005) yang menyatakan ada hubungan yang positif antara tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja organisasi/dinas. Supriono (2004 dan 2005) melalui penelitiannya mengenai

partisipasi anggaran dan kinerja manajer menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajer

Hasil penelitian yang dilakukan Sugioko *dkk* (2004) dengan responden manajer tingkat menengah, menyatakan adanya pengaruh yang signifikan pada interaksi anggaran partisipatif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan Sinambela (2003) terhadap 35 dekan dari universitas swasta di Medan dimana partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Darmawanti (2004) dalam penelitiannya mendapat simpulan bahwa anggaran partisipatif mempunyai pengaruh dan hubungan yang kuat terhadap kinerja manajerial

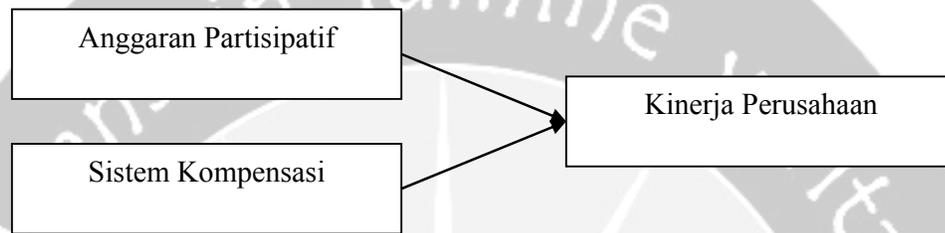
Studi yang dilakukan mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan yang telah dilakukan, antara lain Abowd (1990) melakukan studi mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan, Abowd menemukan bahwa sistem kompensasi berhubungan positif terhadap kinerja perusahaan, Kren (2001) juga mendapatkan fakta bahwa ada hubungan yang kuat antara kompensasi manajer dan kinerja keuangan pada perusahaan yang melakukan diferensifikasi produk. Bukti lain juga ditemukan oleh Nielsen dan Nielsen (2007) yaitu ada fakta bahwa kompensasi menjadi moderator dan mediator dalam hubungan antara pertumbuhan tim manajemen tingkat atas dengan kinerja perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan Sugioko *dkk* (2004) juga menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dibuat kerangka konseptual penelitian, yaitu :

Gambar II.1

Kerangka Konseptual



V.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka dapat diajukan hipotesis untuk melihat hubungan antara anggaran partisipatif, sistem kompensasi dan kinerja perusahaan ialah sebagai berikut :

H₁ : anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

H₂ : sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan