

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Penganggaran**

Penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya (Supriyono, 2002). Laba yang ingin dicapai oleh perusahaan ditentukan pada saat penganggaran. Oleh karena itu penganggaran disebut juga perencanaan laba (*profit planning*). Setelah kegiatan dalam anggaran diimplementasikan, hasilnya akan dibandingkan dengan anggarannya sehingga dapat diketahui penyimpangan yang timbul. Penyimpangan yang timbul tersebut dianalisis lebih lanjut untuk kemudian digunakan sebagai umpan balik di kegiatan yang akan datang.

##### **2.1.1 Teori Partisipasi Penganggaran**

Dalam pengertiannya, partisipasi anggaran mempunyai beberapa teori, seperti Shield dan Shield (1998) melakukan telaah terhadap penelitian anggaran dan menyimpulkan bahwa hampir semua penelitian anggaran berakar pada 1 dari 3 kerangka teori berikut ini :

1. Teori Ekonomi, didasarkan pada asumsi bahwa anggaran digunakan sebagai dasar yang sehat untuk memilih dan membagi informasi diantara anggota yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Teori ekonomi

menganggap bahwa individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dimotivasi dengan dua stimulan, yaitu: (1) berbagi informasi (*information sharing*) dan (2) koordinasi tugas (*task coordination*).

2. Teori Psikologi, menganggap bahwa partisipasi penganggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan dan bawahan (Hopwood; Locke and Schweiger; Locke and Latham, dalam J.Sumarno, 2005). Menurut teori psikologi ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran diperlukan (Hopwood; Brownell; Young; dan Dunk, dalam J.Sumarno, 2005), yaitu: (a) keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas, (b) melalui partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran.
3. Teori Sosiologi Shield dalam J.Sumarno (2005), menyatakan bahwa teori sosiologi berasumsi bahwa lingkungan eksternal organisasi menjadi semakin tidak pasti, yang ditunjukkan dengan meningkatnya perbedaan jumlah dan jenis unit dalam organisasi. Hal ini membawa konsekuensi perlunya peningkatan partisipasi anggaran untuk mengoordinasikan aktivitas unit dan menyatukan semua aktivitas dalam organisasi. Teori sosiologi berhubungan dengan konteks organisasi seperti ketidakpastian lingkungan, struktur organisasi, dan diferensiasi fungsional yang

mempengaruhi partisipasi penganggaran. Teori sosiologi yang mendasari riset partisipasi anggaran adalah teori kontinjensi organisasi (Hopwood; Brownell; Otley dan Wilkinson; dan Fisher, dalam J.Sumarno, 2005).

### **2.1.2 Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun (Supriyono, 2002). Kegiatan penyusunan suatu anggaran dinamakan penganggaran, sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan suatu organisasi dinamakan pengendalian *budgetary* atau pengendalian melalui anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*). Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Penyusunan anggaran (*budgeting*) seringkali diartikan sama dengan

perencanaan laba (*profit planning*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba-rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Anggaran dapat menunjukkan gejala-gejala akan adanya masalah keuangan pada perusahaan serta mampu mengontrol hal-hal yang salah dalam keuangan suatu perusahaan (Stewart, 1990). Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut.

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

### **2.1.3 Karakteristik Anggaran**

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan perbedaan karakteristik anggaran dengan prakiraan (Mulyadi, 2001).

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
4. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
5. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Dari segi penyusunannya, anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua sebagai berikut:

1. Anggaran tetap

Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan kepada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang.

## 2. Anggaran fleksibel

Anggaran fleksibel atau anggaran skala turun naik adalah anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.

### 2.1.4 Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut:

#### 1. Fungsi perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Pertanyaan yang harus dijawab di dalam penentuan tujuan misalnya, berapa tingkat pertumbuhan yang diinginkan, dapatkah perusahaan bertindak sebagai pemimpin dalam industri yang dimasuki, ataukah perusahaan hanya sebagai pengikut, dapatkah perusahaan hanya berkonsentrasi pada produk yang telah dihasilkan, ataukah perusahaan harus mengintroduksi jenis produk baru. Setelah tujuan dasar ditentukan, strategi dan kebijaksanaan harus dirumuskan. Selanjutnya strategi dan kebijaksanaan tersebut harus dituangkan ke dalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai apakah telah mengarah kepada tujuan yang diinginkan. Jika lingkungan telah berubah, kemungkinan diperlukan revisi terhadap rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

## 3. Fungsi komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. 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 bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik.

## 4. Fungsi motivasi

Anggaran berfungsi pula 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 para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan 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 di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah kritis bagi organisasi atau unit-unitnya. 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 dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan 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.

### **2.1.5 Keuntungan Pemakaian Anggaran**

Perencanaan laba atau penganggaran mempunyai beberapa keuntungan menurut Supriyono (2002) sebagai berikut:

1. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan
2. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
3. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
4. Mengembalikan iklim *profitminded* dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
5. Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
6. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan.
7. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individu.

8. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
9. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
10. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.

#### **2.1.6 Tujuan dan Manfaat Anggaran**

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran dalam Puspaningsih (2002), sebagai berikut..

1. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
2. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
3. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
4. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan .

5. Untuk digunakannya landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana
6. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar mencapai hasil yang maksimal.

Anggaran mempunyai beberapa kegunaan. Menurut Marconi dan Siegel dalam Puspaningsih (2002), anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Anggaran sebagai *blueprint* kegiatan perusahaan, sehingga anggaran dapat merefleksikan prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi dengan departemen dalam organisasi maupun dengan *top management*.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan yang lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.

5. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
6. Anggaran merupakan hasil proses perencanaan. Anggaran sebagai hasil dari negosiasi diantara anggota-anggota dominan di dalam suatu organisasi, maka anggaran mewakili konsensus mengenai tujuan kegiatan dimasa yang akan datang.

#### **2.1.7 Keterbatasan Anggaran**

Meskipun perencanaan laba dan penganggaran mempunyai banyak keuntungan, tetapi terdapat pula beberapa keterbatasannya menurut Supriyono (2002) sebagai berikut:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimator atau proyektor. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
3. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen.

4. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.

#### **2.1.8 Syarat-Syarat Program Anggaran**

Menurut Supriyono (2002) program anggaran dapat berhasil jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi fungsi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya,
- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran,
- c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

#### 4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

#### **2.1.9 Organisasi Penyusun Anggaran**

Penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh komite anggaran (Mulyadi, 2001). Komite tersebut anggotanya terdiri atas para manajer pelaksana fungsi-fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keperansertaan. Anggota tersebut meliputi, manajer pemasaran, manajer produksi, manajer teknik, manajer keuangan, manajer akuntansi (*controller*). Fungsi pokok komite anggaran adalah sebagai berikut:

1. Menanyakan, menerima, dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian organisasi baik anggaran jangka panjang maupun anggaran jangka pendek.
2. Memutuskan kebijaksanaan umum di bidang anggaran.
3. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan.
4. Mengeluarkan laporan periodik yang memperlihatkan analisa antara anggaran dan realisasinya serta merekomendasikan tindakan perbaikan.
5. Merakit (menggabungkan) data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
6. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah dirakit sebelum disahkan menjadi anggaran yang final.

7. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian.

#### **2.1.10 Partisipasi Penganggaran**

Seperti pada teori Brownell dalam Puspitawati (2009), partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran.. Menurut Supriyono (2005) penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggungjawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan. Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai suatu proses dimana kinerja individu akan dievaluasi, diberikan penghargaan, atau hukuman berdasarkan dari tingkat pencapaian target anggarannya (Chong dan Johnson, 2007). Partisipasi adalah melibatkan orang-orang bawahan organisasi dalam pembuatan keputusan sehingga dapat bekerja dengan baik secara bersama pada sebuah level (Raguz, 2010).

Definisi yang lebih rinci mengenai partisipasi diberikan oleh Brownell dalam (Puspaningsih, 2002) yaitu, suatu proses yang individu-individu di dalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi, dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat (Siegel & Marconi dalam Puspaningsih, 2002) antara lain:

1. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok di dalam penetapan sasaran,
2. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran,
3. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka,
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Dalam penyusunan anggaran, para penyusun anggaran harus memperhatikan aspek perilaku. Ada beberapa aspek perilaku yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran (Nafarin, 2000) sebagai berikut.

1. Anggaran harus realistis, cermat, sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang terlalu rendah tidak mencerminkan



kedinamisan, sedangkan anggaran yang terlalu tinggi tidak akan tercapai dan hanya merupakan angan-angan saja.

2. Partisipasi manajer puncak diperlukan untuk memotivasi manajer pelaksana.
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
4. Laporan realisasi anggaran harus akurat dan tepat waktu sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera diantisipasi lebih dini.

## **2.2 Kinerja Manajerial**

Seseorang yang bersikap positif terhadap kerja, berarti dia mengalami kepuasan kerja. Sedangkan seseorang yang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja (Puspaningsih, 2002). Kinerja manajerial merupakan factor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et.al dalam Puspaningsih (2002) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh telah ditetapkan. Menurut Gibson dalam Endang dan Agus (2007) kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku kinerja individu sebagai dasar kinerja organisasi. Oleh karena itu,

penilaian kinerja individu dilakukan berdasar kinerja individu. Setelah itu akan dilakukan penilaian kinerja secara kelompok dalam organisasi. Menurut Handoko dalam Endang dan Agus (2007), ada dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang atau karyawan, yaitu efektifitas dan efisiensi. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien dapat menambah produktivitas karyawan itu sendiri sehingga dapat menambah produktivitas perusahaan. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan akan tetapi, penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja.

### **2.3 Komitmen organisasi**

Semua orang harus memiliki komitmen dalam organisasinya. Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu (Ikhsan dan Ishak, 2005). Komitmen organisasi juga merupakan nilai personal yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau komitmen pada perusahaan. Seringkali komitmen organisasional diartikan secara individu dan berhubungan dengan keterlibatan

orang tersebut pada organisasi tersebut. Ikhsan dan Ishak (2005) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan Miner dalam Setiadi (2002) mengartikan komitmen organisasi dengan tiga hal yaitu, keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi, keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.*, dalam Lintang, 2005). Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Lintang, 2005). Weiner dalam Juli dan Suryanawa (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri.

Tiga karakteristik yang berhubungan dengan komitmen organisasi menurut Cherrington dalam Ikhsan dan Ishak (2005) sebagai berikut.

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan.
2. Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.
3. Kemauan untuk sekuat tenaga melakukan yang diperlukan untuk kepentingan organisasi.

Komitmen anggota organisasi menjadi penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya.

Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Komitmen menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan sebaik baiknya, bukan untuk kepentingan dirinya sendiri tetapi untuk pelanggan dan organisasi.

#### **2.4 Pengertian Kepemimpinan**

Konsep kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang berbeda-beda pula. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek yang menarik perhatian mereka. Raguz (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku, pengaruh, interaksi, peran dalam hubungan dan pekerjaan administratif. Stodil dalam Yukl (1998) menyimpulkan bahwa terdapat

hampir sama banyaknya mengenai kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Menurut Yukl (1998) beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili untuk dijadikan referensi selama beberapa tahun terakhir ini diantaranya sebagai berikut.

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. ( Hemhil dan Coons dalam Yukl, 1998)
2. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. (Rauch dan Behling dalam Yukl, 1998)
3. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques dalam Yukl, 1998). James H. Donnely dalam Yukl (1998) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

#### **2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2008). Dalam hal ini usaha menyalurkan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi

perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap pemimpin dalam organisasi. Gaya perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut mengenai kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota kapan dilakukan dimana dilakukan dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antarpribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikutnya dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, dan mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensinya. (Thoah, 2008)

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

No	Peneliti (tahun)	Judul	Variable	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Diah Maharani (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Paternalistik pada Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja	Gaya kepemimpinan dan budaya paternalistik sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penganggaran	Partisipasi Penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, gaya	Menggunakan <i>variabel moderating</i> yaitu gaya kepemimpinan, serta variabel bebas partisipasi	Tidak menggunakan variabel budaya paternalistik serta lokasi penelitian

		Manajerial Pada Perusahaan di Kota Denpasar Dan Kabupaten Badung	n sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat	kepemimpinan dan budaya paternalistik tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial	penganggaran dan variabel terikatnya kinerja manajerial	
2	Ni Ketut Mita Murwanti (2006)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial pada Pasar Modern di Kota Denpasar	Gaya kepemimpinan sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penganggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan tidak dapat <i>memoderating</i> hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial	Menggunakan <i>variabel moderating</i> gaya kepemimpinan serta variabel independen dan dependennya	Lokasi penelitian, penambahan <i>variabel moderating</i> komitmen organisasi.
3	Belianus Patria Latuheru (2005)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai <i>Variabel Moderating</i>	Komitmen organisasi sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penganggaran sebagai variabel bebas, dan senjangan anggaran sebagai variabel terikat	Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran, hubungan partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran	Menggunakan <i>variabel moderating</i> komitmen organisasi	Lokasi penelitian, penambahan <i>variabel moderating</i> gaya kepemimpinan

				dipengaruhi <i>variabel moderating</i> , komitmen organisasi.		
4	Isma Corynata (2004)	Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial	Pelimpahan wewenang dan komitmen organisasi sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai terikat.	Pelimpahan wewenang, komitmen organisasi, partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial	Variabel partisipasi penganggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat yang digunakan, dan menggunakan <i>variabel moderating</i> komitmen organisasi	<i>Variabel moderating</i> yang digunakan yaitu, pelimpahan wewenang

## 2.6 Rumusan Hipotesis

### 2.6.1 Hubungan Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi antara satu sama lain di samping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal, karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya, partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab



atas apa yang telah dipilih (Greenberg dan Folger, dalam Juli dan Suryanawa, 2010). Semua kelebihan partisipasi ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Sebagaimana telah dikemukakan dimuka hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial tersebut ada yang menunjukkan berasosiasi negatif dan secara statistik signifikan, positif dan secara statistik signifikan. Brownell dan Mc. Innes dalam J.Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Sementara itu, Supriyono (2005) menemukan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. Studi ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah H1 : Penganggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial

#### **2.6.2 Hubungan Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et. al dalam J.Sumarno (2005) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam:

perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan sendiri (Weiner dalam Isma Corynata, 2004). Komitmen organisasi dapat memecahkan ekuivalitas karena komitmen organisasi mendorong para manajer mempercayai organisasi, menerima tujuan, dan nilai organisasi, dan mau berusaha keras bagi organisasi sehingga memiliki potensi untuk mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial (Supriyono, 2005).

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.*, dalam Puspaningsih, 2002). Puspaningsih (2002) menyatakan bahwa, komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Wiener dalam Juli dan Suryanawa (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri.

Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan *profitabel*. Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry; Porter *et al.*, dalam J. Sumarno, 2005) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajer, ada yang memiliki hubungan langsung, namun kadang juga ada variabel moderator (Puspaningsih, 2002). Kadang terdapat juga variabel moderator. Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan masih memberikan hasil yang berbeda-beda, sehingga dapat disimpulkan bahwa masih diperlukan penelitian

lanjutan berkaitan dengan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Maka hipotesis alternative yang diajukan dalam penelitian ini adalah H2 : Komitmen Organisasi memperkuat hubungan antara Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial

### **2.6.3 Hubungan Partisipasi Penganggaran, Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Manajerial**

Teori model kontinjensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler dalam J. Sumarno (2005) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers dalam J. Sumarno (2005) teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu:

1. *Gaya kepemimpinan*, menurut Fiedle & Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan
2. *Situasi kepemimpinan*, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu
  - a. Hubungan pemimpin dan pengikut (*leadermember relations*), (2)
  - struktur tugas (*task structure*),
  - b. Kekuasaan posisional (*leader's position power*).

Maka hipotesis alternative yang diajukan dalam penelitian ini adalah H3 :  
Gaya Kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran  
terhadap kinerja manajerial

