

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Partisipasi Anggaran

Dalam konteks penganggaran, Brownell (1982) dalam Puspaningsih (2002) menjelaskan bahwa partisipasi merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi tersebut menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya, dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan.

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara partisipasi anggaran dengan non-partisipasi anggaran (Milani, 1975) dalam Hariyanti (2002). Dalam proses penyusunan anggaran, aspirasi para bawahan lebih diperhatikan (Stedry, 1960), akan membuat bawahan melakukan negosiasi dengan

atasan mengenai target anggaran yang dapat dicapai menurut kemampuan mereka (Brownell dan McInnes, 1986; Dunk, 1990) dalam Hariyanti (2002).

Ketika seseorang karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan penganggaran seperti yang dijelaskan di atas, maka ia akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Tujuan bersama akan lebih mudah tercapai sehingga ada keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing. Rasa tanggung jawab ini pada akhirnya akan memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan.

2.1.2 Kecukupan Anggaran

Kecukupan anggaran menurut Nouri dan Parker (1998) dalam Yunita (2009:7) adalah tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka. Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai.

Blumberg dan Pringle (1982) dalam Hariyanti (2002:16) menulis bahwa prestasi seseorang merupakan fungsi dari tiga dimesi kritis, yaitu kemauan, kapasitas, dan kesempatan. Kemauan mengacu pada motivasi sedangkan kapasitas mengacu pada tingkat kemampuan, keahlian, dan energi seseorang, dan kesempatan mengacu pada faktor lingkungan yang berkaitan dengan pekerjaan yang

memudahkan atau mengganggu prestasi, misalnya perlengkapan, persediaan, tindakan rekan sekerja, dan kebijaksanaan organisasi.

Sedangkan Peter dkk (1980) dalam Haryanti (2002:17) menggambarkan bahwa faktor situasional dapat memudahkan atau mengganggu kinerja manajer, dan faktor situasional tersebut diidentifikasi sebagai kecukupan anggaran, yang digambarkan bahwa kecukupan anggaran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan adalah sumber-sumber keuangan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kecukupan anggaran merupakan persepsi individu masing-masing mengenai besarnya sumber daya yang ada dalam mencukupi segala aktivitas yang dilakukan demi tercapainya tujuan tertentu.

2.1.3 Efektivitas Penggunaan Anggaran

Kohler dalam Zein dan Dikkifiani (2008) mendefinisikan efektivitas sebagai kualitas, kuantitas, hasil jasa, penggunaan waktu atau pencapaian kinerja lainnya yang sebanding dengan standar yang ditentukan semula. Efektivitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Collins (2000) mengatakan bahwa penggunaan anggaran erat kaitannya dengan bagaimana anggaran digunakan sebagai tujuan keuangan, otoritas managerial, alat koordinasi, pelaksanaan rencana serta evaluasi kinerja baik atasan dan bawahan. Literature akuntansi management mengatakan peningkatan kinerja managerial di sektor publik melihat bahwa kinerja pimpinan suatu organisasi dapat dilihat

bagaimana organisasi dapat mengimplementasikan anggaran yang telah direncanakan. Secara umum, suatu organisasi akan menetapkan rencana dengan spesifik waktu yang ditentukan untuk mengontrol kegiatan organisasi agar tidak menyimpang dari kegiatan yang telah direncanakan. Tolak ukur dari keberhasilan adalah bagaimana rencana itu dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hariyanti (2002) dalam penelitiannya mengenai tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur yang terdapat di Indonesia. Penelitian ini juga menggunakan kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada manajer dan kepala bagian dalam perusahaan sebanyak 900 kuesioner. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari *Standard Trade and Industry Directory on Indonesia* dan *Indonesian Capital Market Directory* tahun 2000. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Struktural Equation Model (SEM)*

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, kecukupan anggaran, dan komitmen organisasi. Kecukupan anggaran juga mempunyai pengaruh positif

dengan komitmen organisasi dan kinerja manajerial serta komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajerial.

Yeyen (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh revisi anggaran, partisipasi anggaran, tingkat kesulitan, serta evaluasi dan umpan balik terhadap pencapaian anggaran yang efektif. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner di SKPD Kota Payakumbuh. Sampel dalam penelitian ini adalah semua populasi karena jumlah populasi kurang dari 100 subyek.

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik *Multiple Regression*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa revisi anggaran, proses penyusunan anggaran, dan kesulitan anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif pada Pemerintah Kota Payakumbuh. Sedangkan evaluasi dan umpan balik tidak berpengaruh signifikan positif pada Pemerintah Kota Payakumbuh.

Chandra (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kesulitan Anggaran, serta Evaluasi Anggaran terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran pada KPRI di Kota Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah KPRI di Kota Semarang. Ukuran populasi penelitian berjumlah 51 KPRI. Pengambilan sampel yang berjumlah 45 KPRI di Kota Semarang dilakukan dengan random sampling.

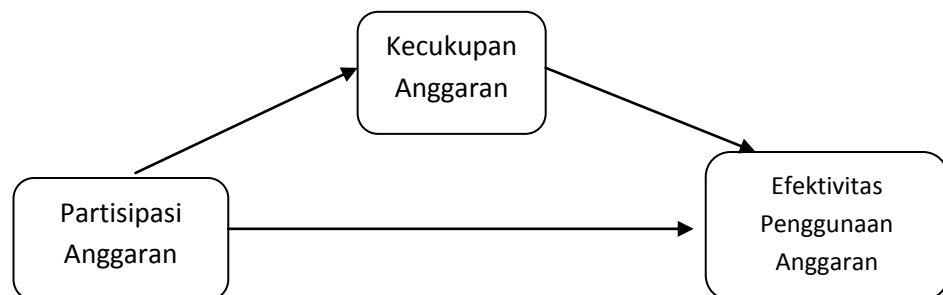
Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan pengambilan sampel dilakukan dengan teknik random sampling. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan regresi berganda dengan bantuan

SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kesulitan anggaran, serta evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran secara simultan maupun parsial.

Jasman (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap efektivitas pengelolaan anggaran. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada seluruh dosen di Akademi Teknik Soroako sebanyak 37 orang.

Hasil dari penelitian ini yaitu partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran.

2.3 Model Penelitian



2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kecukupan Anggaran

Dalam teori agensi dan beberapa studi akuntansi dalam bidang akuntansi memperlihatkan bahwa para bawahan lebih mempunyai informasi yang lebih akurat (Merchan, 1981; Christensen, 1982; Chow et al, 1988; Waller, 1988). Bawahan turut berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran diharapkan akan dapat menyingkap informasi pribadi yang menimbulkan rencana-rencana yang lebih realistik dan anggaran yang lebih akurat. (Merchan, 1981; Chow et al, 1988; Murray, 1990).

Dalam penelitiannya Nouri dan Parker (1998) menemukan hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kecukupan anggaran dan secara tidak langsung mempengaruhi hubungan antara penyusunan anggaran dengan prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan Indarto dan Ayu (2011) membuktikan bahwa hubungan partisipasi anggaran secara signifikan berhubungan dengan kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan organisasi, dan *Job Relevant Information*.

Informasi yang lebih baik tentang tingkatan kecukupan anggaran yang dikehendaki untuk melaksanakan tugas-tugasnya dimiliki oleh bawahan dan mereka akan memasukkan informasi ini ke dalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka memiliki sumber-sumber yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan sukses. Sehingga dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran bawahan akan memberikan informasi mengenai tingkatan sumber-sumber anggaran yang memadai. Dari penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H1: Terdapat pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kecukupan anggaran.

2.4.2 Pengaruh Kecukupan Anggaran Terhadap Efektivitas Penggunaan Anggaran

Kecukupan anggaran yaitu tingkat dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka (Nouri dan Parker, 1998) dalam Yunita (2009:7). Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai. Jadi, jika seseorang merasa bahwa anggaran yang dimilikinya cukup, maka anggaran yang telah dibuat olehnya akan secara efektif digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari penjelasan tersebut maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H2 : Terdapat pengaruh positif antara kecukupan anggaran terhadap efektivitas penggunaan anggaran

2.4.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Efektivitas Penggunaan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (French et al, 1960 dalam Andrianto, 2008).

Kenis (1979) dalam Suluh (2013) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran dapat menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, dalam penelitiannya, Kenis menemukan bukti bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dimana salah satu variabelnya adalah kinerja anggaran (pelaksanaan anggaran). Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta kerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitiannya Sunaryo (2006) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada perusahaan pelabuhan di Indonesia.

Proses penyusunan anggaran yang baik akan meningkatkan efektifitas anggaran. Anggaran dikatakan efektif apabila tujuan dari anggaran tersebut bisa tercapai, apabila proses dari penyusunan anggaran itu sendiri tidak baik, maka secara otomatis anggaran yang dihasilkanpun tidak akan baik, karena kunci dari efektivitas anggaran tersebut ada disaat proses penyusunannya. Dari penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H3: Terdapat pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap efektivitas penggunaan anggaran