

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Reinforcement Contingency

Reinforcement theory menjelaskan bahwa penguatan (*reinforcement*) dapat mengendalikan perilaku (Purnamasari dan Crismastuti, 2006 p 7). *Reinforcement Contingency* adalah desain sistem kontrol untuk menguatkan kontekstual organisasi agar dapat mengendalikan perilaku melalui tiga prinsip dasar yaitu :

1. Konsekuensi dengan memberikan *reward* untuk meningkatkan perilaku
2. Konsekuensi dengan memberikan *punishment* untuk menurunkan perilaku
3. Konsekuensi tanpa adanya *reward* dan *punishment* untuk memadamkan perilaku (Purnamasari dan Crimastuti, 2006 p 7)

Adapun tujuan dari teknik *reinforcement* ini antara lain adalah:

1. Agar klien terdorong untuk merubah tingkah lakunya
2. Mengurangi frekuensi berlangsungnya tingkah laku yang tidak diinginkan
3. Memberikan penguatan terhadap suatu respon agar tingkah laku yang tidak diinginkan tidak muncul kembali

(sumber dikutip dari : <http://lutfifauzan.wordpress.com/2009/12/01/teknik-reinforcement-dalam-konseling/>).

Prinsip dasar *reinforcement contingency* adalah mengembangkan stimulus response (SR). Pada umumnya kekuatan *stimulus response* akan meningkat apabila ada kejadian positif sebagai pengaruh dari *reward*, dan menurun jika ada *punishment*. Dengan kata lain, stimulus muncul apabila individu merasakan nilai yang positif. Jika output yang dihasilkan berupa efek yang menyenangkan individu tersebut, kemungkinan ia akan mengulangnya (Cherrington dan Cherrington, 1973).

2.1.2 Partisipasi Anggaran

Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan antara atasan dan bawahan dalam menyusun program kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan lebih tahu informasi untuk menyusun anggaran yang tepat dijalankan daripada atasan (Nouri, 1988). Keterlibatan karyawan untuk menyuarakan pendapatnya dengan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dapat meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan tempatnya bekerja (Nouri, 1988). Selain itu, Wong et al (2010) melihat bahwa penyusunan anggaran mempunyai arti positif bagi karyawan yaitu :

a. Nilai pencapaian (*value attainment*)

Karyawan yang berpartisipasi, bermoral tinggi akan memiliki kepuasan kerja. Nilai ini menegaskan apa yang diinginkan karyawan. Nilai ini bisa berwujud seperti uang atau tidak berwujud seperti ekspresi diri.

b. Sudut pandang mekanisme motivasi (*motivational mechanism perspective*)

Partisipasi mengarahkan karyawan meningkatkan kepercayaan dan perasaan kontrol karyawan, keterlibatan ego, meningkatkan rasa memiliki, mengatur pencapaian yang lebih tinggi, dan meningkatkan tujuan yang ingin dicapai.

- c. Sudut pandang mekanisme kognitif (*cognitive mechanism perspective*)
Partisipasi sebagai sarana pertukaran informasi, membuat komunikasi yang lebih baik kepada atasan, memahami pekerjaan dan proses pengambilan keputusan. Faktor ini dipercaya dapat mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan arus informasi, motivasi dan mekanisme kognitif dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja (Bernard Wong et al, 2010, p 135)

Partisipasi anggaran juga sebagai sarana bagi bawahan untuk mengajukan ide-ide atau masukan anggaran sehingga target yang dibuat tidak terlalu membebankan para pelaksana anggaran yang mengetahui potensi dan hambatan di perusahaan sehari-hari.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang dimaksudkan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini merupakan komitmen karyawan pada organisasi yaitu kesetiaan atau loyalitas karyawan pada perusahaan, semangat kerja yang tinggi, sikap mau bekerja keras dan rela berkorban demi perusahaan, sehingga karyawan yang berkomitmen organisasi akan merasa organisasi tersebut merupakan bagian dari identitas dirinya, keberhasilan organisasi tersebut merupakan bagian dari tanggung jawabnya.

Poter et al 1974, 604 dalam Bernard Wong, 2010 p 138 mengungkapkan:
“Organizational commitment is loyalty to the organization, and has been defined as the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular”

Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1990) terdiri dari beberapa komponen. Pertama adalah komitmen afektif (*affective commitment*). Komitmen afektif terkait dengan kedekatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Sehingga karyawan tetap berada pada organisasi karena keinginannya.

Kedua adalah komitmen kontinyu (*continuance commitment*). Komitmen kontinyu terkait dengan kesadaran akan kebutuhan biaya dan nilai apabila meninggalkan organisasi. Sehingga karyawan tersebut tetap berada pada organisasi karena kebutuhannya.

Ketiga adalah komitmen normatif (*normative commitment*). Komponen normatif terkait perasaan yang mewajibkannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sehingga karyawan berkomitmen normatif tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena keharusan (Brown, 2003 p 30).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Reinforcement Contingency*

Penulis berasumsi bahwa partisipasi anggaran dapat mempengaruhi *reinforcement contingency*. Salah satu contoh indikator *reinforcement contingency* adalah adanya motivasi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi tersebut bisa berupa ekstrinsik motivasi dan instrinsik motivasi. Wong *et al* (2010, p 135) mengatakan “*Specifically, both intrinsic motivation and autonomous extrinsic motivation are positively correlated with Participation in Budgeting*”.

Motivasi bisa muncul ketika seseorang berpartisipasi dalam pembuatan anggaran (Dunk, 1990). Motivasi ini timbul karena melalui proses partisipasi anggaran

karyawan lebih mengetahui tujuan anggaran dan lebih mengetahui celah untuk mencapai tujuan anggaran sehingga lebih bersemangat untuk mendapatkan *reward* dan menghindari *punishment*. Brownell dan McInnes (1986) menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran memperkuat harapan untuk mendapatkan *reward* sebagai dampak dari pencapaian anggaran. Oleh karena itu, *reinforcement contingency* bisa memotivasi karyawan karena konsekuensi perusahaan dalam memberikan *reward* akan memacu karyawan untuk berkompetisi mendapatkan *reward* tersebut demi memenuhi *sense of accomplishment*, *value attainment*, dan kepuasan.

Partisipasi anggaran membuat karyawan mengetahui tujuan perusahaan yang relevan. Partisipasi anggaran juga memberikan kesempatan karyawan untuk menegosiasi anggaran (Dunk, 1990). Tekanan dan kegelisahan yang timbul akibat tidak berpartisipasi memicu tindakan penyimpangan yang berkonsekuensi terhadap pemberian *punishment* atau diabaikan.

H1 : Terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan *reinforcement contingency*.

2.2.2 Pengaruh *Reinforcement Contingency* dan Komitmen Organisasi

Reinforcement Contingency memberikan motivasi karyawan atas tindakan yang diambil oleh anggota organisasi (Purnamasari dan Crismastuti, 2006). Motivasi tersebut akan menghasilkan nilai positif bagi karyawan untuk bekerja lebih baik (Ryan and Deci 2000b; Gagne and Deci 2005 dalam Bernard Wong, *et al* 2010 p 140). Salah satu aspek yang terdapat pada *reinforcement contingency* adalah motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat karena ada tawaran *reward* yang

diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dan berprestasi. Di pihak lain, *punishment* yang diberikan akibat ketidakberhasilan karyawan memberikan pengaruh positif kepada karyawan karena karyawan mau bekerja lebih giat untuk menghindari *punishment*. Dengan adanya aturan yang jelas maka karyawan berkompetisi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan memuaskan karyawan, maka tumbuh komitmen karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah

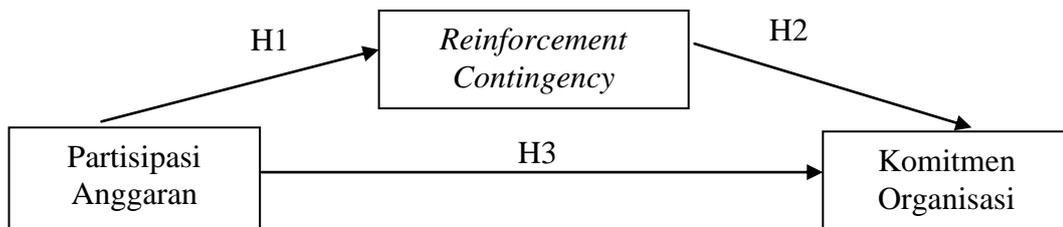
H2 : Terdapat pengaruh positif antara *reinforcement contingency* dan komitmen organisasi.

2.2.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Partisipasi anggaran sebagai sarana mengutarakan ide dan pendapat karyawan yang berpartisipasi. Apabila suatu tujuan dan standar dirancang dan disepakati bersama maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan atau standar yang ditetapkan. Selain itu, partisipasi anggaran meningkatkan rasa peduli tidak hanya tujuan anggaran tetapi juga terhadap tujuan organisasi tempatnya bekerja (Nouri, 1998). Partisipasi dalam menyusun anggaran akan membuat karyawan merasa ikut dilibatkan dan dihargai sehingga muncul rasa ikut memiliki perusahaan tersebut. “*The more participation (of subordinates) in making policy decisions, the stronger the tendency of subordinates to identify with the organization*” (Nouri, 1998). Kesempatan menyuarakan argumen, *sharing* ide dan pendapat akan meningkatkan *sense of belonging* karyawan pada organisasi sehingga motivasi karyawan akan meningkat dan kinerja mereka juga meningkat (Brown *et al*, 2007; Cowling, 1995).

Dengan adanya *sense of belonging* maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat.

H3 : Terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi



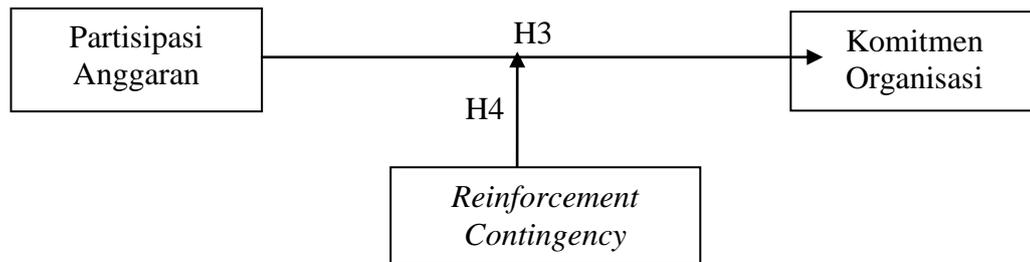
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian: *Reinforcement Contingency* sebagai variabel mediasi

2.2.4 *Reinforcement Contingency* dalam Memperkuat Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi. Anggaran yang diungkapkan Cherrington (1973) bahwa *operant conditioning* dan *reinforcement contingency* dapat bermanfaat jika diterapkan dalam proses anggaran untuk memprediksi dan mengontrol perilaku. Selain itu karyawan yang berpartisipasi dalam pembuatan anggaran tidak akan berpengaruh pada *performance* jika tidak ada motivasi (Mia, 1988). Maka pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi ini dapat diperkuat oleh *reinforcement contingency*. Semakin tinggi *reinforcement contingency* semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena *reinforcement contingency* akan memicu karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk bekerja lebih giat demi mendapatkan *reward* yang ditawarkan perusahaan dan menghindari perbuatan buruk karena adanya *punishment* yang diberlakukan perusahaan. Apabila karyawan berhasil mendapatkan *reward* yang ditawarkan maka kebutuhan dan kepuasannya akan terpenuhi sehingga komitmen karyawan

terhadap organisasi akan meningkat. Sehingga hipotesis keempat pada penelitian ini adalah

H4 : Semakin kuat *reinforcement contingency* semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian: *Reinforcement Contingency* sebagai variabel moderasi