BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka sangat berperan penting dalam sebuah penelitian karena kajian pustaka merupakan konsep ataupun teori yang akan menjadi acuan penelitian. Kajian pustaka berfungsi untuk memperdalam pengetahuan peneliti dan salah satu dari rancangan sebuah penelitian.

Peranan kajian pustaka dalam penelitian untuk menyusun hipotesis. Selain itu, kajian pustaka diperlukan oleh peneliti untuk menemukan masalah penelitian dan merumuskannya. Secara garis besar, materi kepustakaan dapat dibagi atas sumber data primer dan sumber data sekunder.

2.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Partisipasi

Partisipasi Menurut Ida Bagus Agung D (2010:80) menjelaskan sebagai berikut :

> "Adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran."

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan anggaran setiap manager ikut berpartisipasi dan dapat mengemukakan pendapat

yang akan disampaikan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai dalam tanggung jawab masing-masing.

Proses penyusunan anggaran bisa dari atas ke bawah (*Top* Down), bisa juga sebaliknya yaitu dari bawah ke atas (*Bottom Up*) dan adapula yang menggunakan gabungan keduanya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran.

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain Ida Bagus Agung D (2010:22). Partisipasi (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.

a. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggota kelompok di dalam penetapan sasaran.
b. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
c. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya diantara bagian-bagian organisasi.

Prasyarat Partisipasi Menurut Ida Bagus Agung D (2010:22). adalah sebagai berikut :

1. Waktu yang cukup untuk berpartisipasi.
2. Relevan dengan kepentingan pegawai.

3. Kemampuan pegawai memadai untuk menangani bidang garapan partisipasi.
4. Kemampuan berkomunikasi timbal balik.
5. Tidak timbul perasaan terancam bagi kedua belah pihak.
6. Masih dalam bidang keleluasaan pekerjaan.

Hal – hal tersebut menunjukkan bahwa partisipasi lebih berhasil dalam situasi tertentu ketimbang situasi yang lain dan dalam situasi tertentu lainnya partisipasi sama sekali tidak berhasil. Syarat utama partisipasi *Keith davis* dan *John W.* (1994:183**)** adalah sebagai berikut :

1. Harus ada waktu untuk berpartisipasi sebelum diperlukan tindakan, Partisipasi hampir – hampir tidak tepat dalam situasi darurat.
2. Kemungkinan lebih besar kerugiannya. Contohnya pegawai tidak boleh memboroskan begitu banyak waktu untuk berpartisipasi sehingga mengabaikan pekerjaan mereka.
3. Bidang garapan partisipasi haruslah relevan dan menarik bagi pegawai, jika tidak pegawai akan memandangnya sekedar kerja sibuk.
4. Para peserta atau pegawai yang berpartisipasi hendaknya memiliki kemampuan, seperti kecerdasan dan pengetahuan teknis, untuk berpartisipasi. Misalnya penjaga laboratorium farmasi diminta untuk berpartisipasi dalam memutuskan salah satu dari lima rumus kimia yang perlu dipriorotaskan dalam penelitian, tetapi mereka juga dapat berpartisipasi untuk membantu memecahkan berbagai masalah lain yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

5. Para peserta yang berpartisipasi mampu berkomunikasi timbal balik untuk berbicara dengan bahasa orang lain untuk bertukar pikiran.
6. Masing – masing pihak seharusnya tidak merasa bahwa posisinya terancam oleh partisipasi. Apabila para karyawan memandang status mereka, maka akan berpengaruh secara negatif dan merekan tidak akan berpartisipasi. Apabila para manajer merasa bahwa wewenang mereka terancam, mereka akan menolak partisipasi atau akan bersikap bertahan.
7. Partisipasi untuk memutuskan arah tindakan dalam organisasi hanya boleh berlangsung dalam bidang keleluasaan kerja kelompok. Diperlukan tingkat batasan tertentu dari organisasi untuk menjaga kesatuan bagi keseluruhan. Masing – masing subunit tidak boleh mengambil keputusan yang melanggar kebijaksanaan, perjanjian dan lain sebagainya.

2.1.1.2 Pengertian Anggaran

Anggaran Menurut Ahmad (2007:183) menjelaskan sebagai berikut :

> "Anggaran adalah suatu proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas dan pelaksanaan rencana tersebut sampai pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu."

Sedangkan Anggaran Menurut M. Nafarin (2007:11) menjelaskan sebagai berikut :

> "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.".

Sedangkan Penganggaran Menurut M. Nafarin (2007:4) menyatakan bahwa :

> "Penganggaran (*Budgeting*) merupakan proses menyusun anggaran sehingga anggaran (*budget*) adalah hasil atau bagian dari penganggaran."

Anggaran digunakan sebagai alat untuk perencanaan yang menyatakan pendapatan dan biaya untuk periode satu tahun dan berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pihak manajemen untuk mengadakan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu perencanaan untuk masa yang akan datang dengan output yang sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Anggaran sebagai satuan yang digunakan dalam anggaran perusahaan pada umumnya adalah satuan moneter dan satuan rencana kerja. Serta anggaran adalah salah satu dari hasil penganggaran.

2.1.1.3 Prosedur Penyusunan Anggaran

Menurut Ida Bagus Agung D. (2010:14) Ada dua prosedur penyusunan anggaran yang biasanya digunakan suatu organisasi, yaitu:

1. *Top – Down Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh manajemen puncak dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajemen.
2. *Bottom – Up Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran akan disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran

tersebut. Kemudian diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan.

3. *Participative Budget* (anggaran partisipasi) Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran disebut participative budget. Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipasi adalah :
   a. Setiap orang pada semua tingkatan diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajer puncak.
   b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran.
   c. Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunnya melibatkan orang tersebut.
   d. Suatu anggaran partsipasi mempunyai system kendali sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah anggaran partisipasi.

Ada tiga tahapan besar dalam proses penyusunan budget Menurut Ida Bagus Agung D. (2010:16**)** adalah sebagai berikut :

1) Penyusunan tujuan perusahaan.

   Tahap ini meliputi 4 (empat) langkah yaitu:

a) *Issuance of Guidelines*

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan terlebih dahulu petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran oleh para manajer. Dalam menyusun anggaran, masing-masing manajer dari pusat pertanggungjawaban harus mengikuti petunjuk-petunjuk (*guidelines*) secara umum yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya : asumsi tingkat inflasi secara keseluruhan, inflasi untuk hal-hal khusus yaitu inflasi untuk upah, kebijakan perusahaan mengenai jumlah personel yang dipromosikan, kompensasi gaji dan upah untuk tiap level dalam organisasi, dan lain-lain. Untuk ketentuan-ketentuan yang khusus, tiap pusat pertanggungjawaban dapat menentukan sendiri.

b) *Initial Budget Proposal*

Dengan menggunakan petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang telah ditentukan, masing-masing manajer menyusun dan mengajukan anggarannya. Pada umumnya, anggaran disusun berdasarkan tingkat kinerja saat ini (*current level of performance*) yang dimodifikasi. Perubahan dari *current level of performance* dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) yaitu perubahan karena faktor eksternal (*external forces*) dan perubahan dalam kebijakan internal dan praktik (*internal polices and practices*). Perubahan karena faktor eksternal dapat berupa perubahan harga beli material dan

jasa, perubahan tingkat upah tenaga kerja, perubahan harga jual, perubahan dalam aktivitas ekonomi secara umum yang dapat mempengaruhi volume penjualan, misalnya : peningkatan permintaan dan lini produk. Sedangkan perubahan dalam praktik dan kebijakan internal dapat disebabkan karena perubahan biaya produksi, perubahan metode, perubahan bauran produk (*product mix*) dan perubahan segmen pasar.

c) *Negotiation*

Mekanisme negosiasi ini terjadi antara manajer yang menyusun anggaran dengan superivisor yang berwenang memberikan persetujuan pada tahap pengajuan anggaran.

d) *Review dan Approval*

Setelah melalui mekanisme organisasi, anggaran yang telah disusun diajukan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi untuk di*review* dan disetujui.

2) Implementasi

Dalam tahap ini, rencana kegiatan yang sudah berupa anggaran yang telah disetujui, dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Pada tahap implementasi terdapat mekanisme revisi anggaran (*budget revisions*). *Budget revisions* ini secara garis besar dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu:

- *Budget revisions* yang dilakukan karena adanya prosedur untuk mengupdate anggaran secara sistematik (misalnya kuartalan).

• *Budget revisions* yang dilakukan karena adanya kondisi khusus.

Dalam hal ini *budget revisions* hanya dapat dilakukan karena adanya kondisi tertentu yang menyebabkan anggaran menjadi tidak realistis lagi untuk digunakan, sehingga harus direvisi dan disesuaikan dengan keadaan. Namun sebagaimana karakteristik anggaran yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu, karena anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja manajemen, maka pada beberapa perusahaan digunakan anggaran kontinjensi (*contingency budget*) untuk menghindari revisi anggaran. Beberapa perusahaan mempersiapkan *contingency budget* secara rutin yang memuat langkah-langkah manajemen yang harus diambil apabila terdapat penurunan penjualan yang sangat signifikan. Sehingga pada saat situasi tersebut terjadi, manajer dapat langsung mengambil tindakan berdasarkan langkah-langkah dalam *contingency budget* yang telah dipersiapkan sebelumnya.

3) Evaluasi kinerja

Tahap ini, pada dasarnya dilaksanakan selama implementasi anggaran. Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran melaksanakan fungsinya sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual akan dibandingkan dengan standar, dan varian yang terjadi dievaluasi, baik *favorable variance* maupun *unfavorable variance*. *Favorable*

variance terjadi apabila kinerja aktual melebihi standar, sedangkan *unfavorable variance* timbul apabila kinerja aktual dibawah standar yang telah ditentukan. Dalam proses penyusunan anggaran terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan agar anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mengembangkan suatu anggaran atau perencanaan laba ada beberapa langkah-langkah penting yang harus dilakukan, yaitu :

1. Top manajemen harus memutuskan apa yang menjadi tujuan jangka pendek perusahaan dan strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dibutuhkan sebagai pedoman agar hasil-hasilnya dapat dicapai sedangkan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Sasaran harus disusun dan sumberdaya-sumberdaya harus dialokasikan. Sasaran merupakan kuantifikasi jangka pendek dari tujuan, sebagai contoh tujuan suatu perusahaan adalah dapat meraih pangsa pasar yang lebih luas, strateginya dengan melakukan promosi dan iklan di berbagai media cetak dan elektronik, sedangkan sasarannya yaitu meningkatkan penjualan sebesar 10% pada tahun berjalan.
3. Suatu anggaran yang menyeluruh atau perencanaan laba harus disiapkan, disetujui oleh top manajemen, dan dikomunikasikan kepada supervisor dan para karyawan yang terkait.

4. *Profit planning* dan *Comprehensive Budget* digunakan untuk menunjukkan permasalahan-permasalahan organisasi dengan cara membandingkan secara periodik hasil aktual dengan yang apa telah dianggarkan.

Interaksi manusia dibutuhkan dalam setiap langkah proses penganggaran ini. Oleh karenanya aspek-aspek perilaku dalam penganggaran harus benar-benar dipahami dalam rangka menghindari efek samping - efek samping tidak berfungsinya hubungan antar manusia dalam proses penganggaran ini.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu anggaran. Faktor-faktor tersebut Menurut Munandar (2010:11) adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
   a. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
   b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, Syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
   c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
   d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif). Maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
   e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
   f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
   g. Kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, di

bidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun di bidang personalia.

2. Faktor eksternal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
   a. Keadaan persaingan.
   b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
   c. Tingkat penghasilan masyarakat.
   d. Tingkat pendidikan masyarakat.
   e. Tingkat penyebaran penduduk.
   f. Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
   g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
   h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

2.1.1.4 Manfaat Anggaran

Menurut *Hansen* dan *Mowen* (2009:424) manfaat dari program penganggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran memaksa manajer untuk melakukan perencanaan.

   Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Bila penyiapan anggaran tidak diperlukan, maka akan terlalu banyak

manajer yang harus mengabiskan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat

2. Anggaran menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Anggaran menyediakan standar evaluasi kinerja.

   Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai *benchmark* (tolok ukur) untuk mengevaluasi kinerja pada waktu berikutnya.
4. Anggaran memperbaiki komunikasi dan koordinasi.
5. Anggaran dapat mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian dalam organisasi. Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi mengarah pada sasaran yang sama.

2.1.1.5 Fungsi dan Kegunaan Anggaran

Menurut Munandar (2010:10), anggaran mempunyai tiga fungsi dan kegunaan pokok yaitu :

1. Sebagai pedoman Kerja. Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target – target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasiaan kerja. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis,

dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.

3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Ini berarti bahwa anggaran anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran, dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja karyawan, dapat menilai apakah perusahaan telah bekerja secara efisien, ataukah bekerja kurang efisien. Dari analisis perbandingan tersebut akan dapat diketahui pula sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan antara anggaran dan realisasinya. Dengan demikian dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini akan sangat berguna bagi manajemen untuk menyusun rencana-rencana atau kebijakan-kebijakan di waktu-waktu yang akan datang.

Sedangkan Menurut *Van* yang di kutip dalam buku karangan Kamarudin Ahmad (2007:186) berpendapat bahwa budget mempunyai tiga kegunaan penting yaitu :

a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat di proyektir sebelum rencana itu dilaksanakan apabila terdapat alternatif – alternatif, maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik. Jika rencana itu kurang memuaskan, maka dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.

b. Dalam membuat budget diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang dilakukan. Penyelidikan yang demikian akan sangat berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.

c. Jika bekerja dengan menggunakan budget, maka kita menetapkan patokan untuk prestasi dan berdasarkan patokan itu kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.

Beberapa Kegunaan lainnya dari anggaran yaitu :

a. Budget memaksa adanya organisasi yang baik sehingga setiap manajer tahu wewenang (authority) dan kewajibannya (responsibility).

b. Setiap manajer, kepala regu dan mandor diikutsertakan dalam *budget planning*, maka ini menyebabkan adanya *sense of belonging*.

Ada beberapa fungsi anggaran yang perlu kita ketahui Menurut Kamarudin Ahmad (2007:186) Yaitu :

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan sebagai hasil negosiasi antar anggota organisasi yang dominan dan mencerminkan konsensus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak yang mencerminkan prioritas manajen dalam alokasi sumber daya organisasi yang menunjukkan bagaimana subunit organisasi bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Anggaran sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak.
4. Anggaran dapat digunakan sebagai pembanding standar terhadap hasil operasi aktual.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang - bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

Anggaran telah menjadi alat manajemen yang diterima untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Anggaran ditetapkan dengan berbagai tingkatan kerumitan dan keberhasilan oleh kebanyakan organisasi bisnis dan nirlaba.

2.1.1.6 Jenis – Jenis Anggaran

Jenis – jenis anggaran menurut M. Narifin (2007:31) mengelompokkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan Fungsi sebagai berikut :

   a. *Appropriation Budget*

      Budget ini memberikan batas daripada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk

suatu hal tertentu.

Misalnya : Anggaran dalam pemerintah

b. *Performance Budget*

Budget yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian daripada biaya – biaya yang dihadapkan pada hasil – hasil yang dicapai dan kemungkinan pula kita membuat penilaian prestasi (efisiensi). Sebaliknya dari *appropriation budget* pengawasan hanya terbatasa apakah pengeluaran tidak melampaui jumlah yang telah ditetapkan sedangkan mengenai prestasi memuaskan atau tidak itu semua tidak menjadi persoalan.

2. Berdasarkan dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:

a. *fleksibel budget* adalah Suatu anggaran yang di buat dalam rentang aktivitas, artinya beberapa aktivitas dipecah – pecah dari suatu rentang yang relevan. Dengan demikian *fleksibel budget* terdiri dari serangkaian *fixed budget,* dengan masing – masing tingkat yang berlainan.

b. *Fixed budget* adalah budget yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan (*one level pf activity*) selama jangka waktu tertentu.

Misalnya : Jumlah produk yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu.

3. Berdasarkan 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 kontinyu (*Continious Budget*)

Adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue, cost* dan *expense*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.

4. Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunannya:

a. Anggaran Parsial

Adalah anggaran yang ruang lingkupnya terbatas. Misalnya anggaran untuk bidang keuangan atau bidang produksi jasa.

b. Anggaran Komprehensif

Adalah anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatan meliputi seluruh aktivitas perusahaan di bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi.

5. Berdasarkan Periode Waktu

a. Anggaran Jangka Pendek

Adalah rencana kegiatan perusahaan secara rinci dalam satu tahun anggaran.

b. Anggaran Jangka Panjang

Adalah rencana kegiatan perusahaan dengan cakupan waktu yang panjang dengan penekanan pada pengembangan profil perusahaan pada masa yang akan datang. Anggaran jangka panjang mencerminkan perencanaan menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka panjang

dan merupakan suatu kesatuan yang utuh dari rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahun.

6. Berdasarkan 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 triwulanan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

   a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran operasional antara lain terdiri dari:

      1. Anggaran penjualan
      2. Anggaran biaya pabrik
         - Anggaran biaya bahan baku
         - Anggaran biaya tenaga kerja langsung
         - Anggaran biaya overhead pabrik
      3. Anggaran beban usaha
      4. Anggaran laporan rugi laba

         a. Angggaran 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

2.1.1.7 Anggaran Partisipatif

Anggaran Partisipatif Menurut *Hansen* dan *Mowen* (2009:448) menjelaskan bahwa :

> "Anggaran partisipatif memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan anggaran kepada para manajer tingkat bawah. Tujuannya untuk dikomunikasikan kepada manajer yang membantu mengembangkan anggaran yang memenuhi tujuannya."

Anggaran partisipatif *Hansen* dan *Mowen* (2009:448) memiliki tiga potensi masalah yaitu :

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja. Jika terlalu mudah dicapai, seorang manager bisa kehilangan minat dan kinerjanya bisa jadi benar – benar turun.

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran).

Hal tersebut muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Pendekatan mana pun akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran anggaran dan tentunya akan menurunkan risiko yang akan dihadapi manajer.

3. Partisipasi semu.

Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan untuk mencari input sebenarnya. Akibatnya, tidak satu pun manfaat keprilakuan dari partisipasi yang akan didapat.

2.1.2 Pengendalian Akuntansi

Pengendalian Akuntansi Menurut *George* dan *William* (2006:165) adalah sebagai berikut :

> "Pengendalian Akuntansi adalah perencanaan organisasi serta prosedur dan catatan terkait dengan pengamanan harta kekayaan organisasi dan reliabilitas laporan keuangan."

Pengendalian Akuntansi Menurut Krismiaji (2010:18) adalah sebagai berikut :

> "Pengendalian Akuntansi (*Accounting Controls*) adalah pengendalian yang bertujuan membantu menjaga aktiva dan menjamin akurasi dan daya andal catatan keuangan."

Pengendalian Akuntansi Menurut *John Wiley* dan *Sons, Inc* (1995:102) menjelaskan bahwa :

> "Pengendalian Akuntansi (*Accounting Controls*) berkaitan dengan rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang menyangkut penjagaan aktiva dan keandalan catatan keuangan karena itu di rancang untuk memberikan jaminan yang memadai mengenai :
> 1. Transaksi yang dilaksanakan sesuai dengan otorisasi manajemen yang bersifat umum atau khusus.
> 2. Transaksi dicatat seperlunya untuk memungkinkan penyajian laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku atau kriteria lain yang dapat diterapkan pada laporan semacam itu dan untuk menjaga tanggung gugat (*Accountability)* atas aktiva."

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu pengendalian akuntansi merupakan suatu perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur monitoring yang didasarkan pada sistem informasi. Sehingga pengendalian akuntansi dalam menggunakan anggarannya akan mempengaruhi kinerja di dalam organisasi itu sendiri.

Dalam perusahaan kecil, manajer yang merangkap sebagai pemilik dapat mengamati dan mengendalikan sendiri semua operasi perusahaan. Dia dapat mendeteksi ketidakefisienan atau metode-metode yang tidak wajar dan memperbaiki kondisi-kondisi tersebut ditempat kejadian.

Akan tetapi, begitu perusahaan berkembang, hubungan yang dekat atau supervisi langsung oleh pemilik atau manajer sebagian besar akan hilang dengan sendirinya. Dengan demikian diperlukan cara pengendalian yang lain untuk dapat mengelola secara efektif yaitu melalui pengendalian akuntansi dan laporan statistik. Melalui penggunaan laporan ini, manajemen dapat merencanakan, mengawasi, mengarahkan, mengevaluasi dan mengkoordinasikan kegiatan dari berbagai fungsi, departemen dan unit-unit operasi.

2.1.2.1 Kegunaan Pengendalian Akuntansi

Kegunaan pengendalian Akuntansi Menurut *George* dan *William* (2006:154) adalah sebagai berikut :

a. *Pengendalian Preventif* berperan untuk mencegah terjadinya kesalahan dan kecurangan.

b. *Pengendalian Detektif* berperan untuk mengungkapkan kesalahan dan kecurangan yang telah terjadi.
c. *Pengendalian Korektif* berperan untuk membetulkan kesalahan yang telah terjadi.

2.1.2.2 Cakupan Pengendalian Akuntansi

Cakupan pengendalian akuntansi menurut *John Wiley* dan *Sons, Inc* (1995:102) adalah sebagai berikut :

1. Semua aspek transaksi keuangan, meliputi: pembayaran dan penerimaan kas, arus dana dan pengamanan dana dari penggunaan yang tidak sah.
2. Pengendalian piutang, meliputi: pengelakan kerugian yang dapat terjadi karena adanya prosedur penagihan dan pemberian kredit dagang yang tidak layak.
3. Perencanaan dan pengendalian persediaan, meliputi: jadwal produksi, pengiriman dan pencegahan persediaan dari kerusakan atau keusangan.

2.1.2.3 Manfaat Pengendalian Akuntansi

Menurut *William K. Carter* (2009:14) manfaat dari pengendalian akuntansi yang didalamnya adalah mengenai pengendalian biaya adalah Tanggung jawab atas pengendalian biaya sebaiknya diberikan kepada individu – individu tertentu yang juga bertanggung jawab untuk menanggarkan biaya yang berada di bawah kendali mereka. Standard memberikan suatu tolok ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan. Penggunaan standard akan

mengkoreksi semua bidang dimana terjadi biaya yang berlebihan, yang mungkin tidak akan diketahui tanpa adanya standard. Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian. Tidaklah perlu untuk meneliti dan melaporkan tentang semua operasi, tetapi cukup mengenai operasi yang sangat menyimpang dari standard. Memungkinkan biaya akuntansi yang ekonomis. Biaya ketatausahaan dapat dikurangi karena lebih sedikit catatan-catatan yang diperlukan dan prosedur yang lebih sederhana dapat diterapkan.

Dalam Perencanaan Anggaran. Penetapan biaya total standard dipermudah. Biaya standard per unit menyediakan data dasar untuk mengkonversi penjualan dan produksi yang ditetapkan kedalam biaya total. Sehingga untuk menentukan total anggaran, maka hanya mengalikan biaya standard dengan volume atau kuantitas produksinya saja dan tidak perlu lagi menganalisa biaya biaya lainnya kedalam produksi. Tersedia alat untuk menunjukkan adanya penyimpangan prestasi kerja dibawah yang tidak ditetapkan. Dengan adanya data historis mengenai penyimpangan beserta alasannya, maka untuk biaya yang tidak dapat dikendalikan akandiberikan range penyimpangan yang layak untuk anggaran yang sedang berjalan.

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Pengertian kinerja Menurut Surya Dharma (2005:25) mendefinisikan bahwa :

> **"**Kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat tercapai dalam suatu jangka waktu tertentu".

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005:1) Kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut :

> "Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu."

Kinerja Manajerial Menurut Mulyadi (2007:68) menjelaskan sebagai berikut :

> "Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial."

Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu pencapaian dan sasaran yang sudah dicapai dalam waktu tertentu dan cara tertentu yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa unsur – unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil – hasil fungsi pekerja
2. Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan bahkan manajer sepeti : motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan lain sebagainya.
3. Pencapaian tujuan seperti laba.
4. Periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan dan kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor – fakor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang atau karakteristik kelompok kerja.

Sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai – nilai sosial, serukat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

2.1.3.2 Pentingnya Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2009:68) menjelaskan pentingnya kinerja manajerial sebaga berikut :

1. Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concert.*
2. Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
3. Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi kinerja manajerial.
4. Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap jika lingkungan bisnis menuntut perubahan tertentu.

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Peranan penyusunan anggaran terhadap kinerja, baik kinerja manajer, karyawan dan perusahaan Menurut *Hansen* dan *Mowen* (2004:325) mendefinisikan bahwa :

> "Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja manajer, bonus, kenaikan kerja dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer. Untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan, oleh karena status keuangan seorang manajer dan karir dapat berpengaruh, penyusunan anggaran dapat memiliki pengaruh signifikan apakah pengaruh tersebut positif atau negatif tergantung sebagian besar pada bagaimana anggaran tersebut digunakan."

Menurut Ida Bagus Agung (2010:19) partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menjelaskan sebagai berikut :

> "Partisipasi akan menguntungkan suatu organisasi perusahaan. Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kerja sama diantara manajer."

Menurut *Hansen* dan *Mowen* mendefinisikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan yang inheren dalam proses tersebut memberikan insentif non uang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki keterkaitan. Keterkaitan tersebut dapat berdampak positif atau negatif tergantung pada pihak yang melaksanakannya dalam suatu perusahaan.

2.1.4.2 Pengaruh Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut *William K. Carter* (2009:14) yang dialihbahasakan oleh Krista menjelaskan bahwa :

> "Setiap tanggung jawab manajer sebaiknya dibatasi pada biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikan oleh manajer tersebut dan perbandingan antara biaya dan pendapatan aktual tersebut menjadi tolok ukur untuk pengukuran kinerja manajer tersebut."

Menurut Muslimin (2007) menjelaskan sebagai berikut :

> "Pengendalian akuntansi merupakan suatu perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur monitoring yang didasarkan pada sistem informasi. Sehingga pengendalian akuntansi dalam menggunakan anggarannya akan mempengaruhi kinerja di dalam organisasi itu sendiri."

Menurut Pada akuntan sangat berkepentingan terhadap pemahaman tentang hubungan rancangan sistem kontrol akuntansi dengan berbagai variabel organisasi. Berbagai contoh atribut sistem kontrol akuntansi adalah ketatnya sasaran untuk anggaran, penggunaan sistem kontrol *cost,* frekuensi pelaporan, dan intensitas monitoring terhadap kinerja manajerial.

Manurut Anthony (1991) yang menyatakan bahwa secara tradisional sistem pengendalian akuntansi menekankan pada tindakan pencegahan (tidak sengaja) dan ketidakpastian (sengaja) dalam organisasinya serta kinerja manager.

2.1.4.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial

Orang yang berwenang dan bertanggung jawab maupun menyusun anggaran serta pelaksanaannya ada di tangan pimpinan perusahaan. Alasan yang mendasari kesimpulan tersebut karena pimpinan tertinggi dan paling bertanggung jawab atas kegiatan – kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan – kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan. Karena dalam perusahaan sudah ada bagian – bagian yang akan menangani semua kebutuhan perusahaan.

Menurut Ida Bagus Agung (2010:19) menjelaskan bahwa :

> "Pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses penyusunan anggaran. Ketika diterapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan serta pada penentuan tujuan operasional dengan pengendalian akuntansi dan penetapan sasaran kinerja manajer."

Dapat disimpulkan bahwa jika partisipasi tersebut digunakan dalam situasi yang baik dengan pengendalian akuntansi seperti dalam operasional perusahaan maka kinerja karyawan dan manajer akan baik.

2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu anggaran dibuat dengan perencanaan yang terstrukturisasi. Perencanaan tersebut menjadi tanggung jawab untuk setiap pihak dalam suatu perusahaan. Dari mulai manajemen yang paling tinggi hingga manajemen yang paling bawah. Anggaran dibuat oleh manajemen puncak dan disetujui oleh manajemen puncak. Setiap orang diberi tanggung jawab dan tugas masing – masing. Perencanaan melibatkan penentuan dari tujuan, mengevaluasi kursus alternatif dari tindakan dan otorisasi untuk memilih program (Ida Bagus, 2010:5). Dalam sebuah perencanaan terdapat partisipasi penyusunan anggaran dari pihak yang terlibat misalnya untuk pekerja dan manajer menengah ke bawah, mereka memiliki suara dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran dapat melibatkan beberapa faktor seperti kontribusi, komunikasi dan motivasi.

Setelah perencanaan telah tersusun, maka selanjutnya adalah melakukan program. Dalam program, berisikan tentang strategi apa yang dilakukan untuk mencapai perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya. Strategi tersebut dibuat oleh *top manager.* Kemudian prosedur tersebut diberikan kepada *middle manager***.** *Middle Manager* harus mengikuti petunjuk yang diberikan oleh *Top Manager* untuk penyusunan anggaran.

Setelah semua peraturan dilaksanakan, maka dibuatlah anggaran. Selanjutnya jika anggaran telah dibuat *Middle Manager* mengajukan anggaran tersebut dan ber-*negosiasi* kepada *Low Manager*. Setelah *Low Manager* menerima pengajuan anggaran dari *Middle Manager, Low Manager* mengajukan pengesahan kepada *Top Manager.*

Rencana kegiatan yang sudah berupa anggaran yang telah disetujui diatas dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Pada tahap implementasi anggaran terdapat mekanisme revisi anggaran (*budget revisions*). Hanya saja *budget revisions* hanya dapat dilakukan jika kondisi tertentu yang menyebabkan anggaran menjadi tidak realistis lagi untuk digunakan, sehingga harus direvisi dan disesuaikan dengan keadaan. Tetapi anggaran yang bagus adalah anggaran yang tidak banyak revisi. Revisi dilakukan jika ada faktor tertentu yang membuat anggaran tersebut di revisi contohnya ekonomi, politis dan perusahaan.

Namun menurut (Govindarajan, 2001) karakteristik anggaran yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu, karena anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja manajerial.

Kemudian tahap selanjutnya adalah Evaluasi. Dalam evaluasi maka hal yang dilakukan adalah membandingkan anggaran dengan realisasi. Pada tahap implementasi dan evaluasi lah dilakukan pengendalian akuntansi apakah *favorable variance* atau *unfavorable variance*. Menurut (Govindarajan, 2001) *Favorable variance* terjadi apabila kinerja aktual melebihi standar, sedangkan *unfavorable variance* timbul apabila kinerja aktual dibawah standar yang telah

ditentukan. Selain itu menurut Krismiaji (2010:222) pihak perusahaan sudah menetapkan suatu pengendalian intern akuntansi untuk menetapkan dan memberikan jaminan yang cukup bahwa tujuan dapat dicapai yaitu Efektifitas dan efisiensi operasi, Daya Andal Pelaporan Keuangan dan Kesesuaian dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Setelah itu lakukan lah *Correction Action* dari hasil pengendalian akuntansi tersebut. Dalam *correction action* tersebut lah manajer harus mengambil keputusan dan dapat berpartisipasi dalam anggaran diatas yang menimbulkan terhadap kinerja manajerial. Menurut *Weihrich* dan *Koontz* (2005:27) kegiatan yang dilakukan seorang manajer adalah Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan, Penilaian Staff, Negosiasi, Perwakilan dan Kinerja secara keseluruhan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Jika Partisipasi Penyusunan Anggaran dilaksanakan dengan baik pada situasi yang tepat dan pengendalian akuntansi dilakukan dengan baik, maka kinerja manajerial akan dinilai sangat tinggi.

Sehingga muncul lah hipotesis yaitu :"Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial." Serta

Menurut Nur (2007) partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh para manager dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut *Arconi* (1989) partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manager dalam menyusun anggaran tersebut yang bersangkutan. Manajer dalam hal ini diberi kesempatan untuk pengambilan keputusan. Hal ini sangat penting karena manager akan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Telah didukung oleh penelitian *Merchant* (1981) dimana disebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran diterima baik oleh para manager dan hal tersebut sudah terikat dengan kinerja.

Pengendalian Akuntansi pun akan berpengaruh positif terhadap kinerja managerial, hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Muslimin (2007).

Pengendalian Akuntansi perlu pengarahan bawahan dan masukan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Tujuan, sasaran dan rencana harus dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahan. Kebijakan tersebut dibuat melalui partisipasi yang besar yang dapat menetapkan komunikasi yang efektif sehingga penilaian terhadap kinerja managerial dapat sesuai dengan apa yang diharapkan.

2.2.1 Perbedaan dengan penelitian sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan oleh Jaqueline (2009) dimana adanya partisipasi penyusunan anggaran yang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Abriyani (2003) menyatakan hal yang sama yaitu adanya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran yang signifikan terhadap kinerja manajer.

Adapun penelitian yang menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja managerial yaitu Ekha & Narumonrang (2009).

Selain itu, penelitian yang dilakukan Muslimin (2007) terdapat pengaruh pengendalian akuntansi terhadap kinerja managerial.

Tabel 2.1

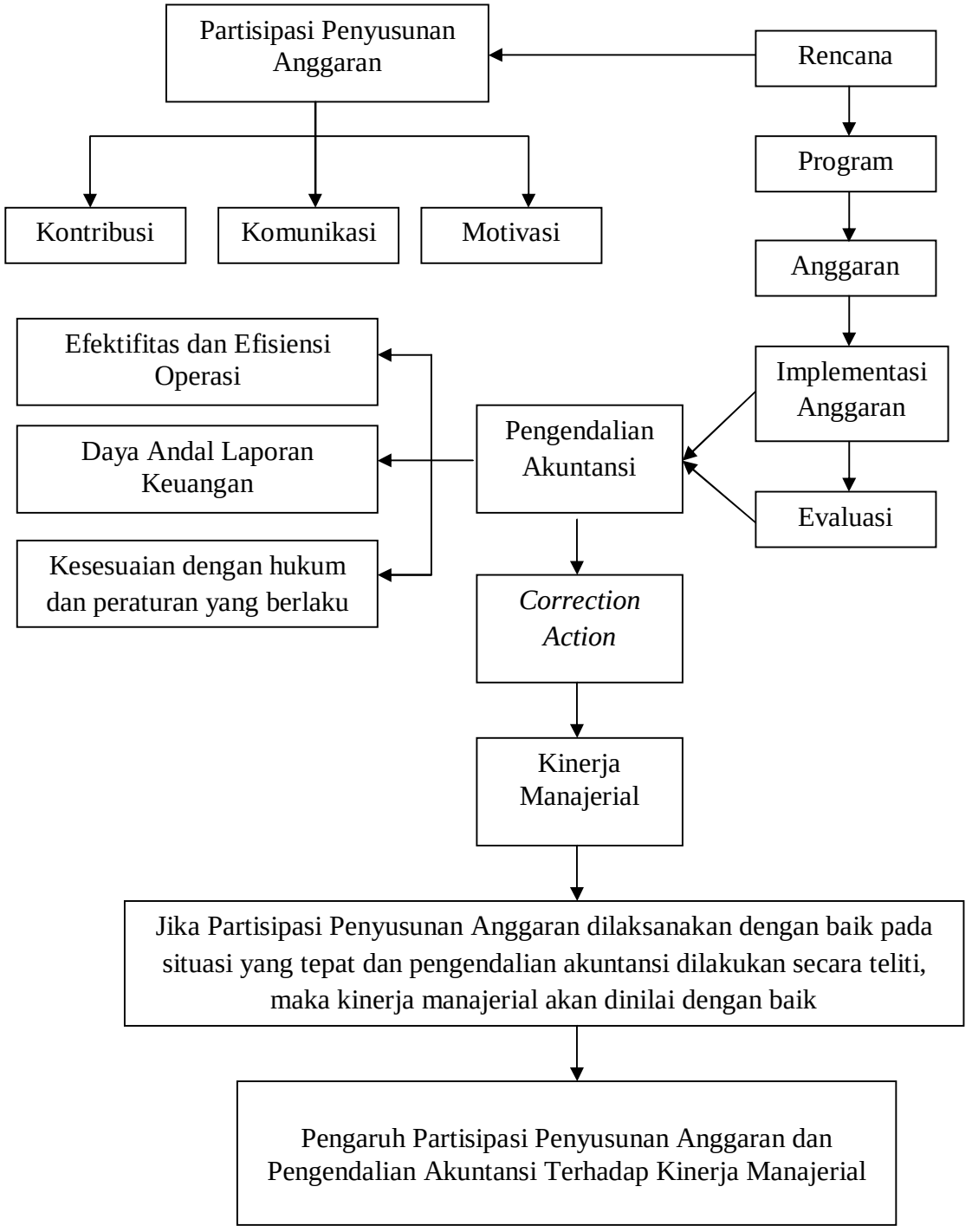
Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Jaquelinu Tangkau, 2009	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Managerial dan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack)*	Partisipasi penyusunan anggaran sangat berpengaruh tinggi terhadap kinerja managerial.	Penulis memakai Partisipasi Anggaran sebagai X^1 dan Kinerja Managerial sebagai Y.	Penulis tidak memakai Komitmen Organisasional dalam penelitiannya dan tidak menggunakan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack)* sebagai Y.
2.	Ekha dan Narumonrang (2009)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan III Sikambing Medan	Secara simultan, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial, partisipasi penyusunan anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial serta secara parsial komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terjadi	Partisipasi Anggaran sebagai X^1 dan Kinerja Managerial sebagai Y.	Tidak menggunakan Komitmen Organisasi dalam penelitian penulis.

			mungkin disebabkan oleh adanya semangat kerja karyawan yang tinggi dan kepedulian akan nasib perusahaan tempat mereka bekerja.		
3.	Abriyani, 2003	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Role Ambiguity sebagai variabel antara	Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer.	Partisipasi penyusunan Anggaran sebagai X_1 dan Kinerja Manajer sebagai Y.	Penulis tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai Y.
4.	*Lau, Chong M., Low, Liang C., Eggleton, Ian R. C.*. 1997. Vol. 10, Iss. 2; pg. 175	*The interactive effect of budget emphasis,* participation *and task difficulty* on *managerial* performance *: a cross-cultural study*	*our results indicate that high budgetary participation (regardless of budget emphasis) in high task difficulty situations is associated with improved managerial performance.* Atau dapat diartikan sebagai hasil penelitian kami menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tinggi (terlepas dari penekanan anggaran) dalam	Partisipasi penyusunan anggaran sebagai Variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen.	Penulis tidak menggunakan variabel penekanan anggaran dan kesulitan tugas dalam penelitiannya.

			situasi kesulitan tugas yang tinggi berhubungan dengan peningkatan kinerja manajerial.		
5.	Muslimin, 2007	Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial pada PT Berkat Agung Jaya Abadi (Gresik)	Terdapat pengaruh pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal terhadap kinerja manajerial sehingga dapat teruji kebenarannya.	Penulis menggunakan Pengendalian Akuntansi sebagai X_1 dan Kinerja Managerial sebagai Y.	Dalam penelitian ini penulis tidak menggunakan pengendalian perilaku dan pengendalian personal.

2.2.2 Bagan Kerangka Pemikiran

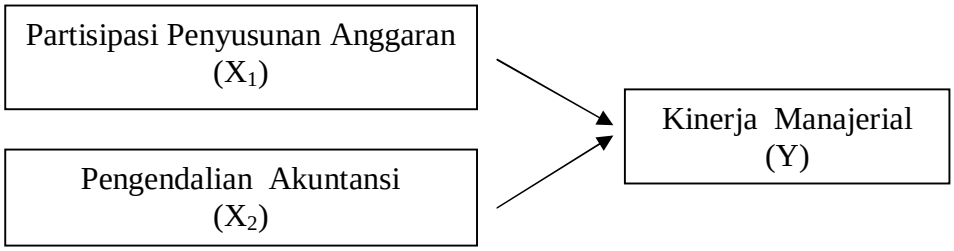


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Dari kerangka pemikiran di atas dapat diambil paradigma penelitian. Menurut Sugiyono (2010:42) paradigma penelitian adalah sebagai berikut :

> "Pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesisdan teknik analisis statistik yang akan digunakan."

Paradigma penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Pengertian Hipotesis Menurut Umi Narimawati (2007:59) mendefinisikan bahwa :

> "Ungkapan berupa jawaban sementara atas masalah yang diturunkan dari kerangka pemikiran. Jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empirismelalui suatu analisis (berdasarkan data dilapangan). Kesimpulan yang sifatnya masih sementara dan perlu diuji secara empiris melalui suatu analisis (berdasarkan data dilapangan)."

Hipotesis yang didapat adalah :

1. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial berpengaruh secara simultan.
2. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial berpengaruh secara parsial.