# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIRAN DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi konsep mengenai Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggran terhadap Kinerja Manajerial.

### 2.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

#### 2.1.1.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Berdasarkan pendapat para ahli dari berbagai sumber, terdapat beberapa definisi yang menyatakan mengenai pengertian partisipasi penyusunan anggaran, di antaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Ida Bagus (2010:19), mengenai definisi Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah :

> "Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya, dengan kata lain pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam prosesnya."

Menurut M.Nafarin (2007:11) partisipasi penyusunan anggaran didefinisikan sebagai berikut:

> "Tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan."

Sedangkan menurut Ishak dan Ikhsan (2007:93) partisipasi penyusunan anggaran adalah :

> "Suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuat nya ,dengan kata lain ketika di terapkan kepada perencanaan , partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan kebawah pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penempatan sasaran kerja."

Maka dapat disimpulkan oleh penulis bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu tindakan para aparat pemerintah yang ikut dalam proses penyusunan anggaran untuk mencapai target yang telah ditentukan.

### 2.1.1.2 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Brownell dalam  Falikhatun (2007) indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah :

1. Keterlibatan
   Sebagai Tingkat hubungan personal yang di rasakan individu sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan yang menyangkut nilai – nilai dasar tujuan dan pemahaman
2. Pengaruh
   Sebagai tokoh formal maupun informal di dalam masyarakat, mempunyai ciri lebih kosmopolitan, inovatif, kompeten, dan fleksesibel dibanding pihak yang dipengaruhi

3. Komitmen
   Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget

### 2.1.2 Kejelasan Sasaran Anggaran

#### 2.1.2.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Ginting (2010), definisi kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

> "Sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya."

Menurut Kennis (2011), kejelasan sasaran anggaran didefinisikan sebagai berikut:

> "Menggambarkan tujuan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab tehadap pencapaiannya."

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan kejelasan sasaran anggaran adalah tujuan anggaran yang digambarkan secara spesifik, jelas, dan mudah dimengerti.

#### 2.1.2.2 Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Ginting (2010), indikator kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

1. Jelas
   Sasaran yang ingin dicapai harus jelas dan digambarkan secara terperinci sehingga semua pihak dapat memahami.
2. Spesifik
   Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermaca-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya.
3. Dapat di Pahami
   Sasaran yang dibuat secara jelas dan spesifik harus dapat dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam pencapaiannya

### 2.1.3 Kinerja Manajerial

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Anwar (2010:76), mendefinisikan kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

> "Kinerja manjerial merupakan proses pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan di komunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung."

Menurut Bangun (2009:48), mendefinisikan kinerja manajerial didefinisikan adalah sebagai berikut:

> "Hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan dan penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan *staffing*."

Menurut Mardiasmo (2009:60), kinerja manajerial didefinisikan sebagai berikut:

> "Gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *stategic planing* suatu organisasi."

### 2.1.3.2 Indikator Kinerja Manajerial

Weichrich dan Koontz (2005:27), mengemukakan bahwa karakteristik kinerja manajerial didalamnya terdiri dari tingkat persiapan dalam penyusunan anggaran. Investigasi, yang diidentifikasi melalui tingkat kesiapan dalam informasi. Pengkoordinasiaan, untuk penyampaian informasi.

Menurut Mardiasmo (2004:98) menjelaskan tugas-tugas manajerial sebagai berikut :

1. Perencanaan
   Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/ pelaksanaan yang diambil.Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.
2. Investigasi
   Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatancatatan, laporan-laporan dan rekening-rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan.
3. Koordinasi
   Melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain engan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan programprogram, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain.
4. Evaluasi
   Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja.Menilai karyawan, menilai catatan hasil pekerjaan,

menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan, menilai usulanusulan dan saran-saran.

5. Pengawasan
   Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhankeluhan dari bawahan.
6. Negosiasi
   Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barangbarang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.
7. Perwakilan
   Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis. Berdasarkan teori tentang kinerja manajerial dalam pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator dari kinerja manajerial, yaitu terdiri dari perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penilaian staff, negoisasi, dan perwakilan.
   Maka dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator mengenai kinerja manajerial.

Berdasarkan teori tentang kinerja manajerial dalam pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator dari kinerja manajerial, yaitu terdiri dari perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, negoisasi, dan perwakilan. Maka dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator mengenai kinerja manajerial.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Ishak dan Ikhsan (2007:93), mendefinisikam partisipasi penyusunan anggaran adalah :

> “Suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap

> mereka yang membuat nya ,dengan kata lain ketika di terapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan kebawah pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penempatan sasaran kerja."

Menurut Rudianto (2010:93), kejelasan sasaran anggaran didefinisikan sebagai berikut:

> "Kejelasan sasaran anggaran yaitu rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis".

Menurut Kenis (1849) dalam Syafrial (2009) kinerja manajerial didefinisikan sebagai berikut:

> Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu

### 2.2.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

M.Nafarin (2007:9), menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara khusus memberi manfaat terhadap kinerja manajerial bagi pertanggungjawaban ketika organisasi dihadapkan pada ketidakpastian. Diikutsertakannya manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan bagian terpenting, karena mereka yang paling mengetahui informasi tentang tentang partisipasi penyusunan anggaran. Maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Herda Nengsy, Ria Nelly Sari & Restu Agusti (2013**)** membuktikan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial Dari hasil tersebut diartikan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Apabila para manajer atau karyawan diberi kewenangan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan mempengaruhi tingkat kinerja manajerial dan sebaliknya.

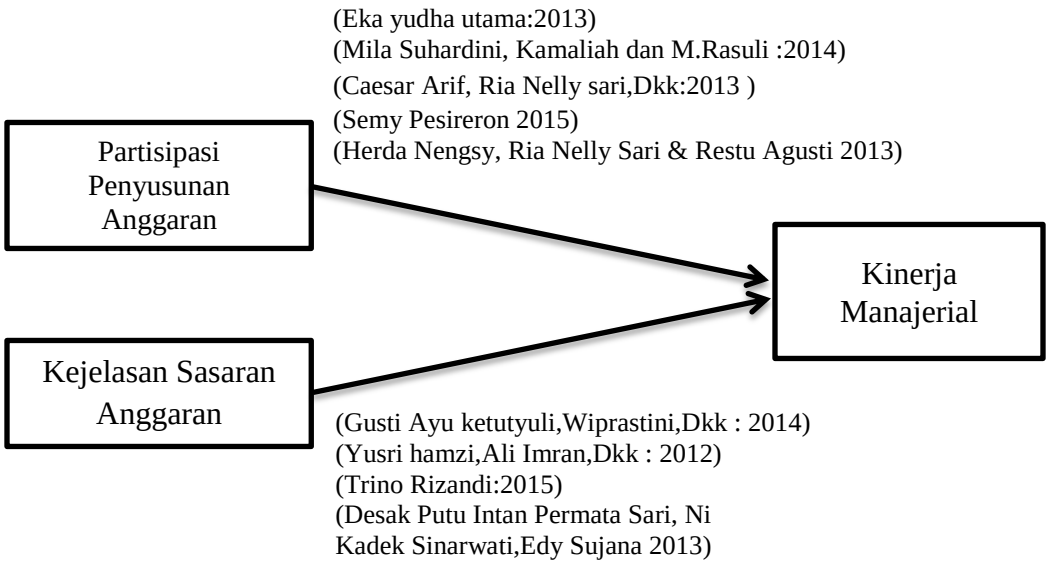
### 2.2.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Deddi Nordiawan dan Ayuningtyas Hertianti (2011:132) mengemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kinerja manajerial. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika kejelasan sasaran anggaran dinyatkan secara jelas. Dengan demikian karakteristik sasaran anggaran dapat berimplikasi pada kinerja manajerial yang berpartisipasi baik dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran sesuai kebijakan umum APBD.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Desak Putu Intan Permata Sari, dkk (2014) membuktikan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa jika

kejelasan sasaran anggaran semakin baik maka akan menyebabkan semakin baik pula kinerja manajerial di suatu pemerintahan daerah.

Dengan adanya kejelasan Uraian di atas menghasilkan paradigma yang akan digambarkan di bawah ini




**Gambar 2.1**
**Paradigma Penelitian**

## 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:164) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yaitu dugaan sementara yang digunakan sebelum dilakukannya penelitian dalam hal pendugaannya menggunakan statistika untuk menganalisisnya.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

$H_1$ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

$H_2$ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manjerial