

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang akan dilakukan pada penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya. Berikut ini uraian beberapa penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan yang telah mendukung penelitian ini:

1. Lassaad Ben Mahjoub dan Khamoussi Hali (2012)

Lassaad Ben Mahjoub dan Khamoussi Hali (2012) melakukan penelitian terkait “The impact of Budget Participation on Organizational Performance via Competitiveness”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh dari aspek keterkaitan antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi di seluruh daya saing pasar. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dan analisis t-test. Hasil dari penelitian ini adalah proposisi pada perusahaan dengan kinerja yang tinggi lebih berpartisipasi dan memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki kinerja rendah. Ada pula hasil dari analisis bi-dimensi dari partisipasi anggaran yang disimpulkan dengan dua dimensi. Dimensi pertama adalah pengaruh dan keterlibatan, dan pada dimensi kedua adalah bertanggung jawab tentang pengaruh kajian.

Persamaan :

Menggunakan variabel independent yang sama yakni partisipasi anggaran dengan menggunakan jenis penelitian kuantitatif juga pada metode pengumpulan data yang menggunakan kuisioner.

Perbedaan :

Sampel yang digunakan peneliti terdahulu yaitu manajer yang bekerja di bidang akuntansi dan keuangan sub-departemen di Tunisia pada tahun 2009. Sedangkan peneliti saat ini terdiri dari manajer dan staf-staf terkait Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk tahun 2013 pada PT.BBI di Indonesia.

2. Aileen Smith, Stephen F. Austin State University, Evelyn, C. Hume, Ray Zimmermann, El Paso Alan Davis (2007)

Aileen Smith, Stephen F. Austin State University, Evelyn, C. Hume, Longwood University , Ray Zimmermann University of Texas, El Paso Alan Davis, Truman State University melakukan penelitian tentang “The Global Significance Of *Locus Of Control* In Ethical Decision Making: A Multi-Country Examination Of University Students ”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis seberapa besar potensi pengaruh *Locus of Control* (*LOC*) terhadap etika pengambilan keputusan. Hasil dari penelitian ini adalah wanita dilaporkan memiliki locus of control internal sementara laki-laki melaporkan locus of control eksternal. Dalam studi ini, Hal ini juga menemukan

bahwa orang yang memiliki status sosial ekonomi lebih tinggi lebih memilih gaya kepemimpinan otokratis dan orang-orang dengan internal locus of control cenderung memilih gaya kepemimpinan demokratis.

Persamaan :

Persamaan peneliti terdahulu dengan penelitian kali ini adalah sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa kuisioner, sama-sama menggunakan variabel *Locus of Control*, tetapi dengan penempatan variabel yang berbeda, pada Aileen Smith (2007) menggunakan variabel Locus of Control pada variabel independent sedangkan penelitian kali ini menjadikan Locus of Control sebagai variabel moderating.

Perbedaan :

Perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini yaitu alat analisis peneliti terdahulu menggunakan analisis regresi berganda ,sedangkan peneliti saat ini menggunakan analisis regresi sederhana. Sampel penelitian yang di gunakan Seratus tiga puluh delapan siswa dari kedua budaya Timur dan Barat yang berpartisipasi dari bahasa Inggris sebagai program sarjana bahasa kedua di sebuah universitas di California Selatan. Sedangkan peneliti saat ini terdiri dari manajer dan staf-staf terkait Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk tahun 2013 pada PT.BBI di Indonesia.

3. Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)

Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher membahas penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating”. Tujuan penelitian ini yakni mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang diterapkan pada organisasi sektor publik dan untuk melihat seberapa besar pengaruh moderating budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kota Semarang. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Persamaan:

Persamaan dengan penelitian kali ini adalah sama-sama menggunakan variable partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dan menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner untuk memperoleh data.

Perbedaan :

Objek penelitian terdahulu pada Kantor Pemerintah kota dan kabupaten Semarang sedangkan penelitian terkini menggunakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) tampak juga pada variabel moderating yang digunakan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sedangkan penelitian kali ini dengan menggunakan Locus of Control.

4. Endang Raino Wirjono dan Agus Budi Raharjono (2007)

Wirjono dan Raharjono membahas mengenai Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial yang diolah menggunakan analisis regresi berganda dan Moderating Regression Analysis (MRA) dengan hasil penelitian adalah interaksi antara kebutuhan akan independensi dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara kebutuhan akan otoritas dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan :

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, sama-sama menggunakan metode kuesioner untuk memperoleh data.

Perbedaan :

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian kali ini adalah pada variabel moderating yang digunakan yaitu karakteristik personalitas manajer sedangkan

penelitian kali ini menggunakan locus of control dan pada uji hipotesis yang digunakan yaitu regresi linier berganda sedangkan pada penelitian kali ini menggunakan regresi linier sederhana dan uji nilai selisih mutlak.

5. J.Sumarno (2005)

J.Sumarno membahas tentang pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang diolah menggunakan moderating regression analysis (MRA) dan regresi interaksi antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Persamaan :

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, sama-sama menggunakan metode survei/kuesioner untuk memperoleh data.

Perbedaan :

Perbedaan penelitian ini adalah objek penelitian terdahulu merupakan cabang utama bank-bank di Jakarta. sedangkan penelitian terkini menggunakan

perusahaan BUMN yang ada di Surabaya dan juga terdapat variabel moderating yang berbeda.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian dan Fungsi Anggaran

Anggaran merupakan bentuk rancangan perkiraan yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara jelas dan bersifat khusus. Anggaran dengan proses pengendalian manajemen, melibatkan kalangan manajer dan karyawan yang terkait interaksi dan komunikasi formal dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat diterima dan dipertanggung jawabkan untuk tiap tahun berjalannya.

Wirjono dan Raharjo (2007) memberikan empat dimensi dari pengertian anggaran, yakni sebagai berikut :

1. Rencana : Anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang.
2. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
3. Satuan moneter : Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan

moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.

4. Jangka waktu tertentu. Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan dimasa mendatang.

Anggaran memiliki beberapa fungsi. Supriyono (1987) dalam Wirjono dan Raharjono (2007), menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu:

1. Fungsi Perencanaan. Anggaran memuat perencanaan awal dari penentuan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.
2. Fungsi Koordinasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di organisasi agar dapat bekerja secara selaras menuju arah pencapaian tujuan.
3. Fungsi Komunikasi. Dalam penyusunan anggaran, seluruh bagian dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses. Setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab terhadap anggaran yang telah disusun.
4. Fungsi Motivasi. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.
6. Fungsi Pendidikan. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya dan menghubungkannya dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan.

2.2.2 Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan rancangan perkiraan yang disusun untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan arahan dan terapan suatu pedoman penyusunan anggaran yang dibuat secara terinci dan jelas, guna memudahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Prosedur penyusunan anggaran dimulai dari pengumpulan data dari tiap-tiap bagian yang selanjutnya dari hasil analisa tersebut menghasilkan susunan suatu rancangan anggaran yang selanjutnya distribusikan kepada setiap manajer bagian yang akan menginformasikan kepada bawahannya.

1.2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu dalam menyusun anggaran yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok untuk pencapaian tujuan

bersama dan berbagi tanggung jawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan.

Seperti peneliti terdahulu, untuk mengukur variabel partisipasi, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen tersebut sudah teruji oleh para peneliti terdahulu, di antaranya Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993), dan Gul *et al.* (1995) dalam J.Sumarno (2005). Definisi menurut para ahli yaitu dalam konteks penganggaran, Brownell (1982) dalam J.Sumarno (2005) 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.

Secara garis besar, pendekatan dalam penyusunan anggaran dapat dibagi menjadi tiga, yakni :

1. Pendekatan *top-down*
2. Pendekatan *bottom-up*
3. Kombinasi *top-down* dan *bottom-up*

Dalam pendekatan *top-down*, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

Dalam pendekatan *bottom-up*, anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak, manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimal. Di lain pihak, manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin agar anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga atau perubahan kegiatan. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan keunggulan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

Pendekatan yang paling banyak dianut adalah gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dalam pendekatan ini anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

1.2.4 Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney et al. 1963) dalam J.Sumarno (2005). Pengertian kinerja di atas diadopsi untuk penelitian ini. Untuk mengukur kinerja manajerial digunakan instrumen self rating yang di kembangkan oleh Mahoney et al. (1963). Instrumen ini telah teruji dalam penelitian terdahulu, antara lain, oleh Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993), dan Gul et al. (1995) dalam J.Sumarno (2005).

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan

suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

1. *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
3. *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
4. *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan.

1.2.5 Locus of Control

Locus of Control adalah keyakinan bahwa seorang individu dapat atau tidak dapat mengendalikan kejadian yang mempengaruhi mereka. Konsep *locus of Control* dikembangkan oleh Julian B. Rotter pada tahun 1954 dan sejak saat itu menjadi aspek yang penting dalam penelitian tentang personaliti. pembelajaran sosial, Rotter (1966) menyatakan bahwa individu menerima kekuatan yang berbeda pada beberapa kondisi. dalam hal Locus of control dibagi menjadi dua kategori individual menurut Ivancevich & Matterson (1991):

1. Internal Locus Of Control

Dalam internal locus of control, individu meyakini bahwa mereka memegang kendali atas peristiwa-peristiwa atau segala sesuatu yang terjadi

pada mereka. Seseorang dengan internal locus of control akan menjadi lebih aktif dan mampu memilih informasi yang dia butuhkan. Dengan kemampuannya sendiri dia dapat membuat keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut, apakah itu baik atau buruk.

2. *External Locus Of Control*

Pengertian external locus of control yaitu tingkat kepercayaan yang ada dalam diri seseorang bahwa segala sesuatu yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan yang ada di luar dirinya. Mereka akan cenderung kurang tekun dalam usaha untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan kesempatan yang tersedia dan menyandarkan hidupnya secara berlebihan pada kekuatan yang ada di luar dirinya. Individu dengan internal locus of control yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik, cenderung lebih menunjukkan perilaku politik, dan lebih memiliki kemungkinan untuk mencoba mempengaruhi orang lain.

Penerapan locus of control, perilaku kerja dapat dilihat melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka saat dikontrol secara internal ataupun secara eksternal. Karyawan/manajer yang merasakan kontrol internal merasa bahwa secara personal mereka dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, ataupun atas usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa hasil yang mereka capai itu di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal

seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan, itu lebih menentukan hasil kerja mereka.

1.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

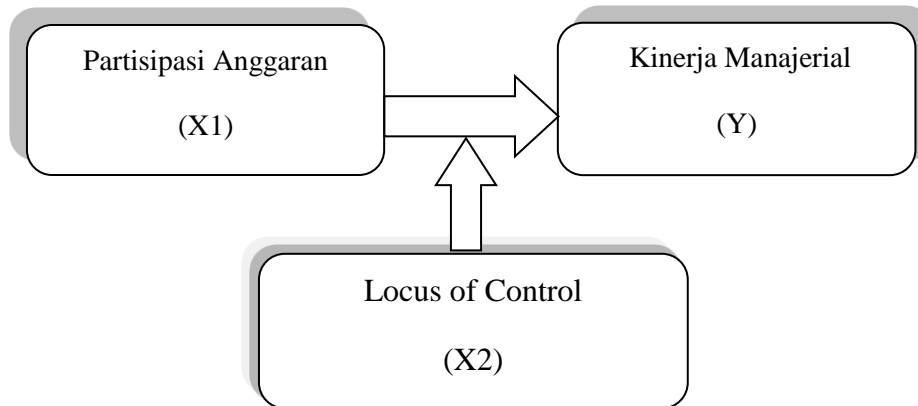
Partisipasi penyusunan anggaran yang mempengaruhi keterlibatan tiap individu untuk menyusun anggaran secara partisipatif yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja para manajer dan staf terkait dapat meningkat. Berbagai peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, seperti penelitian yang telah dilakukan Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) dan Wirjono dan Raharjono (2007) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan beberapa peneliti lainnya seperti J.Sumarno (2005) membuktikan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan negatif dengan kinerja manajerial. Kondisi tersebut bisa saja terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang memiliki ketergantungan dengan faktor-faktor kondisional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi (*Contingency Variable*).

2.3.2 Pendekatan Kontingensi.

Teori kontijensi atau variabel moderating dalam partisipasi penyusunan anggaran, penggunaan telah lama menjadi perhatian para peneliti. Faktor kontingensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan. Beberapa faktor kontinjensi telah diteliti terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Bambang Sardjito & Osmad Muthaher (2007) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan komitmen organisasi Sebagai Variabel Moderating. Variabel pemoderating yang merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono,2010). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah antar variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Dalam penelitian ini pendekatan teori kontingensi atau moderating diadopsi untuk mengevaluasi partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Faktor moderating yang digunakan dalam penelitian ini adalah *locus of control* sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dibuatlah sebuah kerangka pemikiran. Terdapat variabel Independen yang digunakan adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran yang disimbolkan dengan (X1), sedangkan variabel Dependen, yaitu Kinerja Manajerial disimbolkan dengan (Y). Adapun variabel Moderating dalam penelitian ini adalah *Locus of control* yang disimbolkan dengan (X2).



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian dan kebenarannya akan diuji secara empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran seperti (gambar 2.1), rumusan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H2 : Locus of control berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.