

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tunjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Mulyadi (2001: 488), anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (programming). Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Penyusunan anggaran (budgeting) seringkali diartikan sama dengan perencanaan laba (profit planning). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba-rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang.

Selanjutnya menurut Hanson (1966), anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, dimana rencana tersebut akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut. Salah satu definisi anggaran yang sering digunakan, yaitu *business budget*. Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2010:6),

business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Dari definisi tersebut dapat diambil intinya yakni:

1. Bahwa anggaran harus bersifat formal, artinya bahwa business budget disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. Bahwa anggaran harus bersifat sistematis, artinya business budget disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
3. Bahwa setiap saat manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan. Sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasar beberapa asumsi tertentu.
4. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Untuk dapat memenuhi segala aspek yang dikandung oleh definisi tersebut di atas, maka anggaran harus disusun dalam bentuk tabel-tabel yang bersifat kuantitatif (dinyatakan dengan angka-angka). Dan karena tujuan akhir dari perusahaan pada umumnya adalah keuntungan (*profit*) maka anggaran perusahaan juga sering disebut sebagai:

1. Anggaran Bisnis
2. Perencanaan Laba dan Pengendalian
3. Anggaran Komprehensif
4. Manajemen Penganggaran
5. Anggaran Bisnis dan Pengendalian

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 2010:7), anggaran merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Sedangkan budgeting menunjukkan suatu proses, sejak dari tahapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data, dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan

rencananya sendiri, implementasi rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana itu. Demikianlah perbedaan anggaran dan penganggaran.

Di dalam menyusun suatu anggaran perusahaan maka perlu diperhatikan beberapa syarat yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes, dan kontinyu. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis. Luwes, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus dan tidak merupakan usaha yang insidental.

Selain itu, perlu pula diperhatikan bahwa perusahaan menyusun anggaran karena perusahaan yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk mengendalikan berbagai *relevant variables* dalam mencapai tujuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan system manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya, dan mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

Proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran hanya dapat terwujud jika dua syarat beriku ini dipenuhi:

1. Sasaran anggaran diterima dengan jelas oleh manajer yang bertanggungjawab untuk mencapainya.

2. Manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran anggaran diberi alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran anggaran.

Dengan persepsi yang jelas tentang sasaran anggaran yang harus dicapai dan dengan alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran tersebut, manajer akan memiliki komitmen, suatu kesanggupan, untuk mencapai sasaran anggaran. Proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran menghasilkan anggaran yang berupa *self imposed budget*. Anggaran semacam ini menimbulkan motivasi dalam diri setiap manajer untuk mencapai sasaran anggaran. Namun, jika proses penyusunan anggaran tidak baik akan menghasilkan anggaran yang memiliki karakteristik tidak lebih dari sekadar prakiraan, yang setiap manajer tidak memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran (Mulyadi, 2001:493).

2.1.2 Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:490), untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan perbedaan karakteristik anggaran dengan prakiraan (*forecast*). Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Prakiraan (*forecast*) adalah proyek teknis yang potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi. Prakiraan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Prakiraan dapat dinyatakan dalam satuan keuangan atau dalam satuan selain keuangan.
2. Prakiraan dapat mencapai berbagai macam jangka waktu.
3. Penyusun prakiraan tidak bertanggungjawab untuk mencapai hasil yang diprakirakan.
4. Prakiraan tidak memerlukan persetujuan dari pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.
5. Prakiraan akan selalu dimutakhirkan (*update*) jika informasi baru menunjukkan perubahan kondisi.
6. Penyimpangan dari yang diprakirakan tidak dianalisis secara formal atau secara berkala. Penyusun prakiraan menyusun analisis terhadap penyimpangan hasil prakiraan dengan apa yang diprakirakan, namun tujuan analisis ini adalah untuk memperbaiki kemampuannya dalam melakukan prakiraan.

Menurut Mulyadi (2001:491), satuan yang digunakan untuk menyatakan anggaran berisi kuantifikasi keuangan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka pendek perusahaan. Di samping rencana kerja yang dicantumkan dalam anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, rencana kerja tersebut juga dinyatakan dalam satuan lain di dalam anggaran. Oleh karena itu, anggaran penjualan yang dibuat oleh manajer Departemen Pemasaran berisi kuantitas produk yang akan dijual (misalnya dinyatakan dalam kilogram), harga jual yang akan dibebankan kepada pembeli (dinyatakan dalam satuan rupiah), dan total pendapatan yang direncanakan dalam tahun anggaran (dinyatakan dalam satuan rupiah). Prakiraan, di lain pihak, dapat dinyatakan dalam rupiah (*cash forecast*) atau dalam satuan lain (misalnya *sale forecast* yang dinyatakan dalam unit produk yang dijual).

Jangka waktu anggaran, meskipun dalam satu tahun (12 bulan) biasanya merupakan jangka waktu yang dicakup oleh anggaran, anggaran jangka pendek

kemungkinan mencakup jangka waktu tiga atau enam bulan, tergantung atas sifat bisnis perusahaan. Untuk penyusunan rencana laba secara efisien, anggaran tahunan harus diperpanjang jangka waktunya menjadi anggaran 18 bulan, dengan menambah jangka waktu tiga bulan diakhir periode anggaran yang lama, dan tambahan tiga bulan pertama setelah tahun anggaran. Penambahan tiga bulan dari tahun anggaran sebelumnya dan tiga bulan dari tahun anggaran yang akan datang terhadap jangka waktu anggaran sekarang diperlukan untuk memungkinkan adanya masa transisi anggaran dari tahun ke tahun dan untuk memungkinkan dilakukannya berbagai penyesuaian (adjustment) yang diperlukan dalam perpindahan dari tahun anggaran yang satu ke tahun anggaran yang lain. Jangka waktu anggaran harus memenuhi syarat berikut ini:

1. Jangka waktu anggaran harus dibagi ke dalam jangka waktu bulanan.
2. Jangka waktu anggaran harus cukup untuk menyelesaikan produksi berbagai macam produk.
3. Jangka waktu anggaran harus mencakup satu siklus musim untuk bisnis yang bersifat musiman.
4. Jangka waktu anggaran harus cukup panjang untuk memungkinkan pembelanjaan produksi di muka sebelum kebutuhan nyata.
5. Jangka waktu anggaran harus sesuai dengan periode akuntansi keuangan untuk memungkinkan perbandingan antara hasil sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan

Beberapa perusahaan menggunakan *rolling budget* atau *continuous budget*. Setiap bulan atau kuartal, perusahaan menambahkan anggaran baru untuk bulan atau kuartal berikutnya, dan anggaran untuk jangka waktu satu tahun berikutnya direvisi berdasarkan perubahan anggaran bulan atau kuartal yang ditambahkan tersebut. Prosedur penyusunan anggaran ini memaksa manajemen untuk senantiasa berpikir secara terus menerus mengenai rencana jangka pendek. Sekali periode anggaran ditetapkan, dalam jangka panjang periode tersebut akan

tetap dipertahankan, karena berdasarkan jangka waktu tersebut pengukuran kinerja manajer dilaksanakan. Berbeda dengan prakiraan, jangka waktu yang dicakup dalam prakiraan dapat berubah, mengikuti kebutuhan pemakai informasi. Prakiraan kas dapat suatu ketika mencakup jangka waktu 12 bulan, untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam perencanaan laba jangka pendek. Namun, perkiraan kas dapat pula mencakup jangka waktu 10 tahun, karena manajemen memerlukan analisis arus kas dari investasi yang diperkirakan mempunyai umur ekonomis 10 tahun.

Perbedaan yang mencolok antara anggaran dengan perkiraan adalah adanya komitmen manajemen dalam anggaran. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*), yang setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Untuk memungkinkan para manajer melaksanakan peran mereka, setiap manajer memerlukan alokasi sumber daya (sumber daya manusia, modal, uang). Oleh karena itu, dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur sumber daya yang dialokasikan kepada manajer yang bertanggungjawab untuk melaksanakan peran tertentu dalam pencapaian sasaran anggaran, berfungsi sebagai alat pengirim peran (*role sending device*) (Mulyadi, 2001:492). Menurut Mulyadi (2001:511), anggaran yang baik memiliki karakteristik, sebagai berikut:

1. Anggaran disusun berdasarkan program
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

2.1.3 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki beberapa fungsi. Menurut Mulyadi (2001:502), anggaran memiliki enam fungsi, sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.4 Jenis-jenis Anggaran

Menurut M. Nafarin (2004) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:

- 1) Anggaran Variabel
- 2) Anggaran Tetap

Kedua kelompok anggaran tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Anggaran Variabel

Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berada.

Misalnya anggaran penjualan disusun antara 500 unit sampai 1.000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel (M.Nafarin, 2004).

2) Anggaran Tetap

Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya penjualan direncanakan 1.000 unit, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1.000 unit. Anggaran tetap disebut juga, dengan anggaran statis (M.Nafarin, 2004).

2. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:

- 1) Anggaran Jangka Pendek (*anggaran taktis*)
- 2) Anggaran Jangka Panjang (*anggaran strategis*)

Kedua kelompok anggaran tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1) Anggaran Jangka Pendek (*anggaran taktis*)

Anggaran jangka pendek (*anggaran taktis*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu periode anggaran. Paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek (M.Nafarin, 2004).

2) Anggaran Jangka Panjang (*anggaran strategis*)

Anggaran jangka panjang adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal.

Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka panjang (M.Nafarin,2004).

3. Menurut bidangnya, anggaran dikelompokkan menjadi 2 terdiri dari:

- 1) Anggaran Operasional
- 2) Anggaran Keuangan

Kedua kelompok anggaran tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1) Anggaran operasional

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

- a) Anggaran penjualan.
- b) Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.
- c) Anggaran bebab usaha.
- d) Anggaran laporan laba rugi.

2) Anggaran keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan antara lain terdiri dari:

- a) Anggaran Kas
- b) Anggaran Neraca
- c) Anggaran Investasi

Anggaran keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Anggaran Kas

Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

b) Anggaran Neraca

Anggaran neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa yang akan mendatang. Berarti, dalam anggaran neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

c) Anggaran Investasi

Anggaran investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, dan pembelian tanah.

4. Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2010), berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu:

- 1) *Fixed Budget* (Anggaran Fixed)
- 2) *Continous Budget* (Anggaran Kontinyu)

Kedua kelompok anggaran tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1) *Fixed Budget* (Anggaran Fixed)

Anggaran fixed adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu di mana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expenses. Dalam anggaran fixed tidak diadakan revisi secara periodik. Penyusunan anggaran dengan cara seperti ini sangat jarang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan. Cara ini baru mungkin dipakai apabila asumsi dasar yang dipakai oleh perusahaan dalam penyusunan anggaran tidak berubah sama sekali. Padahal dalam kenyataannya, asumsi dasar tersebut seringkali perlu diubah, karena harus disesuaikan dengan kenyataan-kenyataan yang sebenarnya terjadi seperti misalnya kembalinya volume produksi untuk disesuaikan dengan kemampuan penjualan yang sebenarnya, ataupun karena berubahnya tingkat harga-harga, baik harga faktor produksi ataupun harga jual produk akhir (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 2010:12).

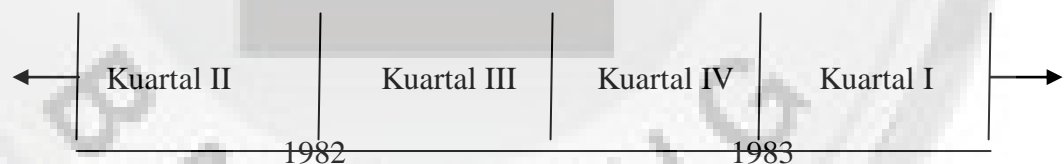
2) *Continuous Budget* (Anggaran Kontinyu)

Penyusunan anggaran dengan cara seperti ini memiliki karakteristik-karakteristik:

- a) Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu, dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya revenue, cost, dan expenses.
- b) Untuk dapat mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali (*reviewing*). Tentu saja bila sudah tidak lagi cocok, maka asumsi-asumsi dasar harus

diubah. Penilaian kembali, dalam pelaksanaannya dapat dilakukan setiap kuartal (triwulan). Apabila didalam suatu kuartal tertentu ternyata telah terjadi suatu ketidak sesuaian, maka perlu dibuat anggaran baru untuk kuartal yang berikutnya. Penilaian kembali dapat pula dilakukan kembali setiap 6 bulan sekali, tergantung dari kebijaksanaan masing-masing perusahaan. Perusahaan yang sering mengalami terjadinya perubahan lingkungan, merasa perlu untuk mengadakan penilaian kembali relative lebih sering, umpamanya setiap kuartal. Sedangkan perusahaan yang jarang mengalami perubahan-perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kegiatannya, mengapp bahwa 6 bulan sekali adalah jangka waktu yang tepat untuk mengadakan ppenilaian kembali.

- c) Ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.



Pemanfaatan anggaran continuous mempersyaratkan hal-hal berikutini:

- Memerlukan perekaman data eksteren secara terus menerus. Hal ini diperlukan untuk mengetahui adanya perubahan lingkungan.
- Memerlukan sistem dan personalia akuntansi yang cepat dapat merekam, menganalisa, serta melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dalam realisasi (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 2010:12-13).

2.1.5 Planning Budget Model (Model Perencanaan Anggaran)

Menurut Merchant, 1981; Van der Stede (2001), sebuah model perencanaan anggaran mengacu pada kontrol anggaran oleh manajer puncak atau supervisor menekankan tujuan anggaran dan partisipasi bawahan dalam pembentukan, pemantauan, dan komunikasi tujuan anggaran. Van der Stede (2000) menyelidiki alasan dan sebab-akibat antededen penggunaan anggaran di perusahaan dan apakah karakteristik perencanaan anggaran memiliki pengaruh pada efektivitas. Hasil menunjukkan bahwa alasan untuk menggunakan anggaran bervariasi sesuai dengan keadaan, dan efektivitas penggunaan anggaran sangat erat kaitannya dengan karakteristik perencanaan anggaran. Selain itu, efektivitas penggunaan anggaran secara positif terkait dengan kepuasan dengan anggaran dan kinerja organisasi.

Berdasarkan gaya kontrol dipekerjakan oleh perusahaan, peneliti sebelumnya telah dikategorikan model perencanaan anggaran baik sebagai fleksibel atau ketat (Fisher, 1995; Merchant, 1998; Van der Stede, 2001). Dalam model yang fleksibel, karyawan berpartisipasi aktif dalam proses penganggaran dan memiliki pengaruh langsung di atasnya. Dalam ulasan anggaran, manajer puncak menempatkan kepentingan yang lebih besar pada bottom-line dari pada rinci line-item. Mereka cenderung untuk fokus pada komunikasi diagnostik, dan menempatkan kurang penekanan pada pencapaian target anggaran jangka pendek. Sebaliknya, model perencanaan anggaran yang ketat adalah ditandai dengan kontrol formal, bergantung pada aturan formal dan operasi standar tata cara.

2.1.5.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang dilakukan oleh manajer selama aktifitas berlangsung (Barki dan Hardwick (1994)). Partisipasi yang diberikan manajer dalam setiap aktifitasnya dapat dituangkan dalam berbagai kegiatan dan dalam berbagai peran. Kegiatan tersebut bisa diwujudkan dalam bentuk partisipasi terhadap proses penyusunan anggaran. Brownell (1982a) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai, keterlibatan dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran tersebut.

Bappenas dan Depgagri (2002), mendefinisikan partisipasi secara lebih tegas. Bahwa partisipasi adalah sebuah prinsip dimana setiap orang memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan disetiap kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Asian Development Bank (1999), memandang bahwa masyarakat merupakan jantungnya pembangunan.

Partisipasi anggaran mengacu pada tingkat partisipasi dipegang oleh manajer unit bisnis dalam proses anggaran, dan sejauh mana pengaruh mereka dalam penetapan tujuan (Kenis, 1979). Teori keagenan menyatakan bahwa partisipasi dalam proses anggaran dapat mengurangi ketidakpastian antara manajer puncak dan bawahan mereka mengenai berbagi informasi (Shields dan Shields, 1998). Penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975 dalam Nor, 2007).

Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, Argyris (1952) dalam Nor (2007) menyarankan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Selain itu, partisipasi anggaran memungkinkan pengawas untuk menyusun skema remunerasi yang efektif dengan tujuan terpadu yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan anggaran (Kenis, 1979; Brownell, 1982).

Dari perspektif psikologis, partisipasi dalam proses anggaran memberikan kesempatan pada bawahan bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mengekspresikan pendapat mereka dan memiliki tingkat pengaruh pada proses pengambilan keputusan organisasi, mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan semangat kerja. Pengawas juga mampu mendapatkan kepercayaan dari bawahan dan mengurangi resistensi terhadap keputusan akhir, lanjut meningkatkan kinerja (Milani, 1975;Covaleski et al, 2003).

2.1.5.2 Pemantauan Anggaran

Pemantauan anggaran memberikan peringatan dini penyimpangan dari target anggaran dan peringatan manajer puncak untuk mengambil tindakan korektif. Merchant (1998) mendefinisikan pemantauan anggaran sebagai frekuensi, detail, dan tepat waktu dalam pemantauan kinerja anggaran. Manajer juga menggunakan pemantauan anggaran untuk latihan kontrol, melaksanakan keputusan, dan memfasilitasi perbaikan terus-menerus. Sasaran anggaran tidak

akan tercapai tanpa pemantauan secara terus menerus kemajuan karyawan dalam mencapai sasaran mereka (Mulyadi, 2011:510).

Namun, kontrol yang dilakukan manajer puncak menyediakan sedikit kelonggaran dan mengganggu pengambilan keputusan kegiatan bawahan di bawah kendali mereka. Merchant dan Manzoni (1989) menyatakan bahwa manajemen puncak menempatkan kepentingan yang lebih besar di bagian bawah (*line*) anggaran daripada di anggaran line-item tertentu, sehingga memberikan manajer unit bisnis dengan peningkatan kebijaksanaan dalam penataan anggaran, dengan syarat bahwa mereka mencapaitujuan anggaran secara keseluruhan (Van der Stede, 2001).

Dalam tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran, untuk menunjukkan bidang masalah didalam organisasi dan menyarankan tindakan pembetulan yang memadai bagi kinerja yang berada dibawah standar. Informasi akuntansi manajemen berperan untuk menyajikan umpan balik bagi para manajer yang bertanggungjawab dalam mengkonsumsi sumber daya untuk mencapai sasaran yang tercantum dalam anggaran mereka. Informasi akuntansi manajemen mengkomunikasikan skor yang diperoleh oleh manajer dalam mencapai sasaran anggaran sehingga mampu menaikkan moral mereka, karena umpan balik kinerja secara periodik akan memicu perasaan subyektif mengenai keberhasilan dan kegagalan (Mulyadi, 2001:511).

2.1.5.3 Komunikasi Anggaran.

Komunikasi adalah inti dari proses penganggaran. Dari perspektif teori kontingensi, meningkatkan ketidakpastian dalam lingkungan eksternal organisasi pasti akan mengarah pada peningkatan diferensiasi dalam struktur organisasi, yang membutuhkan respon melalui penggunaan mekanisme integrasi (Brownell, 1982; Donaldson, 2001). Sebagai contoh, koordinasi operasi departemen melalui komunikasi anggaran dapat meningkatkan keseluruhan efisiensi operasi organisasi. Menurut Ayu Aryista Dewi dan Ertambang Nahartyo (2013), *budget slack* lebih sedikit dalam bentuk komunikasi anggaran dengan penegasan faktual, *budget slack* lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, penurunan *budget slack* akan lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, dan semakin tinggi tingkat kepercayaan bawahan maka semakin sedikit *budget slack*.

Dengan kata lain, fungsi anggaran sebagai penyangga komunikasi, yang manajer unit bisnis dapat gunakan sebagai alat dalam proses penganggaran (Van der Stede, 2003). Menurut Merchant (1998), karyawan lebih memahami dan menerima tujuan organisasi yang dikomunikasikan secara efektif dan meyakinkan, serta tepat waktu. Simons (1995) memperkenalkan konsep interaktif dan diagnostic kontrol anggaran di mana komunikasi interaktif melibatkan anggaran reguler terkait diskusi antara manajer puncak dan bawahan mereka terlepas dari anggaran aktual kinerja. Komunikasi diagnostik, di sisi lain, hanya datang ke perhatian manajemen ketika kinerja jatuh jauh di bawah ekspektasi (Van der Stede, 2001).

2.1.6 Kinerja Manajerial

Kinerja manajer adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mardiasmo, 2006 dalam Faizzah, 2007). Ada beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut : Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan”. Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia, sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Berdasarkan objek yang dilakukan, peneliti memilih UMKM Sentra Sepatu Cibaduyut. Oleh karena itu, penilaian kinerja dalam penelitian ini menggunakan penilaian kinerja UMKM untuk bisa mengetahui sejauhmana keberhasilan dalam melaksanakan kegiatannya harus diketahui bagaimana kegiatan tersebut dilaksanakan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, yang telah ditetapkan dalam Visi dan Misi-nya. Pengukuran tersebut merupakan suatu hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan berupa

masukan, keluaran, hasil. Dan penilaian yang dimaksud tidak terlepas dari kegiatan mengolah dan masukan untuk diproses menjadi keluaran penting dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran.

Menurut Mahoney kinerja yang dimaksud disini adalah kinerja dalam aspek kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

2.1.6.1 Pengertian dan Manfaat Penilaian Kinerja

Kinerja adalah salah satu faktor yang dapat membantu peningkatan efektivitas. Menurut Mahoney dkk (1963) dalam Indriantoro (2000) menyatakan bahwa kinerja manajerial sebagai sebuah faktor peningkat dalam efektivitas perusahaan. Menurut Mulyadi (2001:415-416), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria, yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam menjalankan peran yang mereka lakukan di dalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi. Tipe informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik semacam itu disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja Dalam Aspek Kegiatan Manajerial

Menurut Mahoney (1963), kinerja yang dimaksud disini adalah kinerja dalam aspek kegiatan manajerial seperti:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Evaluasi
5. Pengawasan

6. Pemilihan staf

7. Negosiasi

8. Perwakilan.

Berikut adalah penjelasannya:

1. Perencanaan

Perencanaan yang dimaksud adalah kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, serta pemrograman.

2. Investigasi

Investigasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi pencatatan, pelaporan, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta keterangan pekerjaan.

3. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian yang dimaksud adalah kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan pada bagian lain dalam perusahaan, dan hubungan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Evaluasi yang dimaksud adalah kemampuan menilai dan mengukur program kerjayang diamati, dicapai, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Pengaturan Staf

Pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan dalam mempertahankan/angkatan kerja yang ada pada bagian perusahaan, melakukan perekrutan pegawai, dan memilih pegawai baru, dan menempatkannya pada bagian yang sesuai dengan kemampuannya.

7. Negosiasi

Negosiasiyang dimaksud adalah kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan

Perwakilan yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghindari pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Sedangkan menurut Desseler dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2004:2), mengatakan bahwa menilai kinerja adalah kegiatan memperbandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi:

- a. Penetapan standar kerja.
- b. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan.
- c. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi.

Beberapa alasan untuk menilai kinerja antara lain:

- a. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji karyawan.
- b. Penilaian member suatu peluang bagi manajer dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. An Examination of The Relationships Among Budget Emphasis, Budget Planning Models and Performance.

Fan-Hua Kung and Cheng-Li Huang dan Chia-Ling Cheng (2013), penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara penekanan anggaran, anggaran model perencanaan, dan kinerja, untuk menentukan apakah penekanan pada anggaran memiliki efek langsung pada kinerja, dengan adanya karakteristik perencanaan anggaran lain sebagai mediator. Metodologi Sebuah survei kuesioner dilakukan dan persamaan structural pemodelan digunakan untuk menguji model yang diusulkan antara konstruksi dan hipotesis terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara model

perencanaan anggaran seluruhnya memediasi pengaruh anggaran penekanan pada kinerja manajemen dan organisasi, mereka sebagian menengahi pengaruh anggaran menekankan pada kepuasan anggaran. Selain itu, itu ditentukan diferensiasi yang strategi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap anggaran penekanan, model perencanaan anggaran dan kinerja.

2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kultur Organisasional Dan Budaya Paternalistik Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Perusahaan Manufakturing di Semarang).

Pramesthi Sulistiyaningtyas, Penelitian lain mengatakan bahwa kultur organisasional berorientasi pada orang (*people oriented*) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial.

3. Pengaruh Kejujuran, Wewenang Atasan, dan Kepercayaan Terhadap Berkurangnya Budget Slack.

Ayu Aryista Dewi dan Ertambang Nahartyo (2013), penelitian ini bertujuan untuk meneliti mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi berkurangnya *budget slack*. Hipotesis yang diajukan adalah (1) ketika wewenang akhir anggaran milik bawahan, *budget slack* akan lebih sedikit dalam bentuk komunikasi anggaran dengan penegasan faktual, (2) dalam bentuk komunikasi anggaran tanpa penegasan faktual, *budget slack* akan lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, (3) dalam bentuk komunikasi anggaran dengan penegasan faktual, penurunan *budget slack* akan lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, serta (4)

kepercayaan bawahan terhadap atasan dapat mempengaruhi berkurangnya *budget slack*. Desain penelitian adalah eksperimen laboratorium 2 x 2, dengan subjek 76 orang mahasiswa Program Pendidikan Profesi Akuntansi di Yogyakarta sebagai proksi akuntan manajemen . Masing-masing subjek disajikan salah satu dari empat versi kasus yang tersedia secara random (*random assignment*). Metoda statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *two-ways* ANOVA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budget slack* lebih sedikit dalam bentuk komunikasi anggaran dengan penegasan faktual, *budget slack* lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, penurunan *budget slack* akan lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, dan semakin tinggi tingkat kepercayaan bawahan maka semakin sedikit *budget slack*.

Untuk mempermudah dalam memahami isi dalam penelitian-penelitian terdahulu, maka penulis menyajikan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dalam sebuah tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Rangkuman Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1.	Fan-Hua Kung and Cheng-Li Huang dan Chia-Ling Cheng (2013)	An Examination of The Relationships Among Budget Emphasis, Budget Planning Models and Performance.	Penekanan anggaran, model perencanaan anggaran, strategi Diferensiasi, kinerja anggaran	Survei kuesioner dilakukan dan persamaan struktural	Hasil penelitian ini memberikan referensi untuk organisasi dalam desain sistem penganggaran. Selama proses desain,

					model perencanaan anggaran harus mempertimbangkan tingkat penekanan organisasi tempat pada anggaran.
2.	Pramesthi Sulistiyangtyas	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kultur Organisasional Dan Budaya Paternalistik Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Perusahaan Manufakturing di Semarang)	Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Kertas Kerja Konseptual	Penelitian lain mengatakan bahwa kultur organisasional berorientasi pada orang (<i>people oriented</i>) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial.
3.	Ayu Aryista Dewi dan Ertambang Nahartyo (2013)	Pengaruh Kejujuran, Wewenang Atasan, dan Kepercayaan Terhadap Berkurangnya Budget Slack.	Komunikasi Anggaran, Tingkat Wewenang, Kepercayaan, Berkurangnya Budget Slack.	<i>two-ways</i> ANOVA	<i>budget slack</i> lebih sedikit dalam bentuk komunikasi anggaran dengan penegasan faktual, <i>budget slack</i> lebih sedikit ketika wewenang

					akhir anggaran milik atasan, penurunan <i>budget slack</i> akan lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, dan semakin tinggi tingkat kepercayaan bawahan maka semakin sedikit <i>budget slack</i> .
--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Data Diolah

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berfokus pada pengaruh anggaran dengan planning budget model dan dampaknya pada kinerja UMKM, yang mana anggaran pada dasarnya dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran dan cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatanyang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan, tetapi sekaligus juga dapat dianggap sebagai suatu subsistem, yakni bagian dari sistem lain yang lebih besar. Sebabnya anggaran bukan satu-satunya alat perencanaan dan pengendalian yang ada dan diperlukan oleh perusahaan untuk dapat berfungsi secara mantap (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 2010:3).

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan (goals) dan sasaran (objectives) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai

tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran (Mulyadi, 2001:487). Anggaran disusun oleh manajemen untuk dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu. Misalnya ke peringkat pangsa pasar kedua dalam industri, atau ke tingkat volume penjualan 10% di atas penjualan tahun anggaran yang lalu, dengan pengorbanan sumber daya tertentu. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjualan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali (*at any cost*). Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana kerja jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana kerja didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Oleh karena itu, sering kali proses penyusunan anggaran disebut pula sebagai proses penyusunan rencana laba jangka pendek (*short-run profit planning*) (Mulyadi, 2001: 489).

Dengan persepsi yang jelas tentang sasaran anggaran yang harus dicapai dan dengan alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran tersebut, manajer akan memiliki komitmen, suatu kesanggupan, untuk mencapai sasaran anggaran. Proses penyusunan anggaran yang mengakibatkan para manajer memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran menghasilkan anggaran yang berupa *self imposed budget*. Anggaran semacam ini menimbulkan motivasi dalam diri setiap manajer untuk mencapai sasaran anggaran (Mulyadi, 2001:493).

Anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman untuk melaksanakan serangkaian aktivitas tertentu di masa yang akan datang. Seringkali anggaran ditetapkan, pencapaian sasaran anggaran hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini:

1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
3. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
4. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Pelaksanaan anggaran berupa berbagai aktivitas yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran anggaran. Dalam pelaksanaan aktivitas tersebut dikonsumsi berbagai sumber daya yang diukur dengan menggunakan informasi akuntansi. Akuntansi biaya berperan dalam mengukur berbagai sumber daya yang dikonsumsi dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai sasaran anggaran. Hasil pengukuran konsumsi sumber daya ini dikomunikasikan oleh fungsi akuntansi manajemen kepada penyusun anggaran, agar mereka memperoleh umpan balik dengan segera hasil pelaksanaan anggarannya. Penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran dianalisis dan dicari penyebabnya untuk dasar bagi penyusunan anggaran dalam merancang tindakan koreksi yang diperlukan dan untuk penilaian kinerja penyusun anggaran (Mulyadi, 2001:494-495).

Agar dapat lebih tersusun secara sistematis, ada baiknya anggaran yang disusun itu menggunakan planning budget model. Sebuah model perencanaan

anggaran mengacu pada kontrol anggaran oleh manajer puncak atau supervisor menekankan tujuan anggaran dan partisipasi bawahan dalam pembentukan, pemantauan, dan komunikasi tujuan anggaran (Merchant,1981; Van der Stede, 2001). Planning budget model terdiri dari tiga bagian, yaitu partisipasi anggaran, pemantauan anggaran, dan komunikasi anggaran.

Partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang dilakukan oleh manajer selama aktifitas berlangsung (Barki dan Hardwick (1994)). Partisipasi yang diberikan manajer dalam setiap aktifitasnya dapat dituangkan dalam berbagai kegiatan dan dalam berbagai peran. Kegiatan tersebut bisa diwujudkan dalam bentuk partisipasi terhadap proses penyusunan anggaran. Brownell (1982a) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai, keterlibatan dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran tersebut. Partisipasi anggaran mengacu pada tingkat partisipasi dipegang oleh manajer unit bisnis dalam proses anggaran, dan sejauh mana pengaruh mereka dalam penetapan tujuan (Kenis, 1979).

Pemantauan anggaran memberikan peringatan dini penyimpangan dari target anggaran dan peringatan manajer puncak untuk mengambil tindakan korektif. Merchant (1998) mendefinisikan pemantauan anggaran sebagai frekuensi, detail, dan tepat waktu dalam pemantauan kinerja anggaran. Manajer juga menggunakan pemantauan anggaran untuk latihan kontrol, melaksanakan keputusan, dan memfasilitasi perbaikan terus-menerus. Sasaran anggaran tidak

akan tercapai tanpa pemantauan secara terus menerus kemajuan karyawan dalam mencapai sasaran mereka (Mulyadi, 2011:510).

Komunikasi adalah inti dari proses penganggaran. Dari perspektif teori kontingensi, meningkatkan ketidakpastian dalam lingkungan eksternal organisasi pasti akan mengarah pada peningkatan diferensiasi dalam struktur organisasi, yang membutuhkan respon melalui penggunaan mekanisme integrasi (Brownell, 1982; Donaldson, 2001). Sebagai contoh, koordinasi operasi departemen melalui komunikasi anggaran dapat meningkatkan keseluruhan efisiensi operasi organisasi. Ayu Aryista Dewi dan Ertambang Nahartyo (2013), *budget slack* lebih sedikit dalam bentuk komunikasi anggaran dengan penegasan faktual, *budget slack* lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, penurunan *budget slack* akan lebih sedikit ketika wewenang akhir anggaran milik atasan, dan semakin tinggi tingkat kepercayaan bawahan maka semakin sedikit *budget slack*.

Van der Stede (2000) menyelidiki alasan dan sebab-akibat anteseden penggunaan anggaran di perusahaan dan apakah karakteristik perencanaan anggaran memiliki pengaruh pada efektivitas. Hasil menunjukkan bahwa alasan untuk menggunakan anggaran bervariasi sesuai dengan keadaan, dan efektivitas penggunaan anggaran sangat erat kaitannya dengan karakteristik perencanaan anggaran. Selain itu, efektivitas penggunaan anggaran secara positif terkait dengan kepuasan anggaran dan kinerja organisasi.

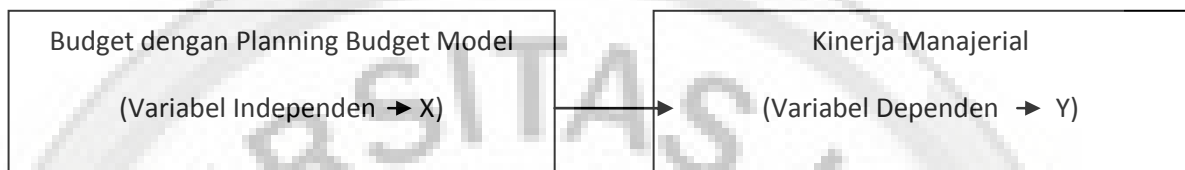
Menurut Mulyadi (2001:415-416), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria, yang telah ditetapkan

sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam menjalankan peran yang mereka lakukan di dalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi. Tipe informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik semacam itu disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan objek yang dilakukan, peneliti memilih UMKM Sentra Sepatu Cibaduyut. Oleh karena itu, penilaian kinerja dalam penelitian ini menggunakan penilaian kinerja UMKM untuk bisa mengetahui sejauhmana keberhasilan dalam melaksanakan kegiatannya harus diketahui bagaimana kegiatan tersebut dilaksanakan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, yang telah ditetapkan dalam Visi dan Misinya. Pengukuran tersebut merupakan suatu hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan berupa masukan, keluaran, hasil. Dan Penilaian yang dimaksud tidak terlepas dari kegiatan mengolah dan masukan untuk diproses menjadi keluaran penting dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran. Menurut Mahoney (1963), kinerja yang dimaksud disini adalah kinerja dalam aspek kegiatan manajerial

seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran dari hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Budget dengan planning budget model berpengaruh pada kinerja Manajerial Sepatu Cibaduyut.