

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Anggaran**

Menurut Mulyadi (1993) pengertian anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini (Safitri, 2006).

Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter yang penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2000). Anggaran juga dapat diartikan sebagai perencanaan keuangan untuk masa depan perusahaan yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2006).

## 2.2 Manfaat Dan Keterbatasan Anggaran

Anggaran sebagai proyeksi dari rencana-rencana manajemen dalam melaksanakan aktivitasnya memiliki berbagai manfaat. Menurut Hansen dan Mowen, (2000) mengungkapkan manfaat anggaran sebagai :

1. Alat untuk membantu dan mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
2. Alat untuk mengkomunikasikan rencana kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Alat untuk memotivasi manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
4. Alat untuk meningkatkan pengendalian kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung.
5. Dasar evaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajer.
6. Alat pendidikan bagi manajer.

Pada dasarnya manfaat anggaran yang dikemukakan memberikan ciri yang sama yaitu menjembatani para manajer baik dengan manajemen puncak maupun dengan bawahannya.

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain Siegel & Marconi (dalam Syam dan Djalil, 2006).

1. Partisipan (orang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.

4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Disamping beberapa manfaat di atas, anggaran memiliki kelemahan (Nafarin, 2004), antara lain:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian kejadian di masa yang akan datang.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

Adanya kelemahan-kelemahan tersebut sering sulit dihindari atau dihilangkan sama sekali. Tentunya dampak dari munculnya kelemahan ini akan mengurangi manfaat anggaran. Oleh karena itu dalam menyusun anggaran harus diperhitungkan manfaat yang diperoleh dan meminimalkan kelemahan anggaran.

Karena lebih banyak manfaat dibanding kelemahan partisipasi tersebut, dalam hubungannya dengan pengendalian profesional, juga diterapkan konsep tersebut. Namun adanya interaksi para profesional dalam proses penusunan anggaran bisa menimbulkan konflik sebagaimana yang

dikemukakan Comerford & Abernethy (dalam Syam dan Djalil, 2006). Hal ini disebabkan para profesional cenderung mempunyai komitmen rendah pada nilai manajerial sehingga melibatkan mereka secara langsung dengan pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran. Konflik peran tersebut timbul sebagai akibat timbulnya pertentangan dalam diri individu yang bersangkutan atas penerapan sumber daya yang dilakukan melalui proses penganggaran. Karena individu tersebut rendah orientasi manajerialnya, ia bisa menyusun anggaran semata-mata untuk memenuhi kepentingan profesinya dan bukan kepentingan organisasi.

### **2.3 Proses Penyusunan Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi menjadi salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (Safitri, 2006).

Anggaran dapat disusun dari bawah ke atas (*bottom-up*), dari atas ke bawah (*top-down*), dan pendekatan interaktif atau partisipatif yang merupakan penggabungan dari kedua pendekatan tadi. Penyusunan anggaran dari bawah

ke atas adalah pendekatan dalam penyusunan anggaran yang dimulai dengan penyusunan sasaran anggaran oleh masing-masing manajer dan mengajukannya kepada pimpinan puncak. Dalam pendekatan ini, anggaran usulan para manajer tingkat bawah akan menentukan anggaran perusahaan secara keseluruhan (Nafarin, 2004).

Dalam pendekatan penyusunan anggaran *top-down*, anggaran disusun oleh manajer puncak tanpa negosiasi atau diskusi dengan manajer tingkat bawah mengenai standar yang ditetapkan. Anggaran yang telah disusun tersebut kemudian oleh manajer puncak disampaikan ke tingkat bawah. Disamping itu manajer pusat juga mendiktekan langkah-langkah pelaksanaan anggaran tersebut kepada manajer tingkat bawah. Dalam metode ini, keberadaan manajer unit operasi hanya sebagai pelaksana saja tanpa mempunyai hak untuk ikut serta dalam menentukan anggaran unit mereka. Anggaran *top-down* biasanya kurang efektif di dalam memotivasi pusat-pusat pertanggungjawaban, karena standar yang dibuat oleh orang lain lebih sulit dimengerti dan tidak memacu pelaksana untuk mencapainya. Hal ini patut dijadikan pertimbangan, walaupun efektif dan tidaknya penyusunan anggaran tidak hanya tergantung pada satu aspek seperti tersebut di atas (Nafarin, 2004).

Pendekatan partisipatif dalam penyusunan anggaran adalah merupakan pendekatan kombinasi antara pendekatan *top-down* dengan pendekatan *bottom-up*. Dalam pendekatan ini penyusunan anggaran dimulai dengan penetapan kebijakan pokok penyusunan anggaran dan sasaran secara keseluruhan oleh manajer puncak. Berdasarkan kebijakan tersebut, masing-

masing manajer unit menyusun rancangan anggaran untuk unit yang menjadi tanggungjawabnya. Rancangan anggaran yang disusun oleh para manajer unit kemudian dinegosiasikan dengan para manajer puncak. Hasil negosiasi tersebut kemudian disampaikan kepada atasan yang lebih tinggi. Setelah dilakukan evaluasi untuk memastikan apakah anggaran tersebut sesuai dengan anggaran sebagian yang lainnya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan, anggaran akan disahkan oleh atasan yang lebih tinggi. Anggaran yang disahkan tersebut disampaikan kepada para manajer tingkat menengah untuk digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan unit mereka (Nafarin, 2004).

Menurut Nafarin (2004), proses penyusunan anggaran mempunyai empat tahap, yaitu :

1. Penentuan pedoman anggaran
2. Persiapan anggaran
3. Penentuan anggaran
4. Pelaksanaan anggaran

#### **2.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Dengan adanya partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, yang dalam hal ini masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai

tujuan yang ditetapkan. Individu yang memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas akan lebih keras dalam berusaha dan jauh lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas (Safitri, 2006).

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Partisipasi dalam konteks penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell dalam Yunita, 2008).

## **2.5 Konflik Peran**

Teori peranan menyatakan bahwa individu akan mengalami konflik peran apabila ada dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang ditujukan kepada seseorang, sehingga apabila individu tersebut mematuhi satu diantaranya akan mengalami kesulitan atau tidak mungkin mematuhi yang lainnya Gregson dalam Syam dan Djalil (2006).

Copur (1990) dalam Syam dan Djalil (2006) menjelaskan dua hal yang dipandang sebagai penyebab timbulnya konflik peran pada para profesional-birokrat. Pertama, tugas-tugas birokratis bersifat parsial dan pelatihan berlangsung singkat dan dilakukan dalam organisasi, sedangkan pekerjaan profesional bersifat keseluruhan (general) dan pelatihan memakan waktu yang

relatif lama diluar organisasi. Kedua, para birokrat loyal kepada organisasi dan meletigimati tindakan mereka berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Pada birokrasi, kepatuhan atau ketaatan diawasi berdasarkan hirarkhi. Berbeda halnya dengan profesional, ketaatan profesional diperoleh melalui sosialisasi dan internalisasi norma etika yang ditetapkan oleh asosiasi profesi. Dala pengendalian birokrasi, pengendalian dilakukan berdasarkan jenjang organisasi, sedangkan pengendalian profesi dilakukan oleh rekan sejawat.

## **2.6 Orientasi Profesional**

Aranya & Ferris dalam Syam dan Djalil (2006) menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi ia menuju nilai dan norma organisasi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang muncul. Jika seseorang menduduki jabatan struktural dalam sebuah perusahaan maka ia memiliki pengendalian administratif melalui proses penganggaran.

Orientasi para profesional yang tinggi tersebut kemungkinan menunjukkan keinginan untuk mencapai atau menjaga otonominya dalam lingkungan kerja. Pemikiran ini membawa konsekuensi bahwa individu yang menunjukkan orientasi profesional yang tinggi akan mengalami konflik karena mereka memandang nilai manajerial akan mengancam otonominya Syam dan Djalil (2006).



Komitmen profesional adalah tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut Larkin dalam Anonymous, (2009), mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan antara pengalaman internal auditor dengan komitmen profesionalisme, lama bekerja hanya mempengaruhi pandangan profesionalisme, hubungan dengan sesama profesi, keyakinan terhadap peraturan profesi dan pengabdian pada profesi. Hal ini disebabkan bahwa semenjak awal tenaga profesional telah dididik untuk menjalankan tugas-tugas yang kompleks secara independen dan memecahkan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas-tugas dengan menggunakan keahlian dan dedikasi mereka secara profesional Swartz dalam Anonymous, (2009) ([www.akuntansiku.com](http://www.akuntansiku.com)).