

**PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN DAN TINGKAT KESULITAN
ANGGARAN DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



Oleh
EKA DELVIANA
2004/61062

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2009**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN DAN TINGKAT KESULITAN ANGGARAN DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)

**Nama : Eka Delviana
BP/NIM : 2004/61062
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : -
Fakultas : Ekonomi**

Padang, 18 Juni 2009

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

**Drs. Syamwil, MPd
NIP. 131.668.046**

Pembimbing II

**Eka Fauzihardani, SE, Msi, AK
NIP. 132.259.057**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

Judul : Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Tingkat
Kesulitan Anggaran terhadap Kinerja Mnajaerial

Nama : Eka Delviana

BP/NIM : 2004/61062

Program Studi : Akuntansi

Keahlian : -

Fakultas : Ekonomi

Padang, 18 Juni 2009

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
-----------	----------------	-------------	---------------------

1. Ketua Drs. Syamwil, MPd _____

2. Sekretaris Eka Fauzihardani, SE, Msi, AK _____

3. Anggota Sany Dwita, SE, Msi, AK _____

4. Anggota Dr. H. Efrizal Syofyan, SE, Msi, AK _____

ABSTRAK

Eka Delviana. 2004. 61062. Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Tingkat Kesulitan Anggaran dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang. Skripsi. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2009

Pembimbing I : Drs. Syamwil, MPd
II : Eka Fauzihardani, SE, Msi, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) pengaruh motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial, 2) pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial 3) pengaruh komitmen terhadap kinerja manajerial dan 4) pengaruh tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk itu dilakukan penelitian pada perusahaan manufaktur di Kota Padang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Kota Padang yang berjumlah 39 perusahaan yaitu manajer keuangan dan manajer pemasaran. Peneliti menjadikan seluruh populasi tersebut sebagai sampel sehingga berjumlah 78 orang. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Data diperoleh dengan menyebarluaskan kuesioner dan diolah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan: 1) motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05, 2) motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai sig. 0,003 lebih kecil dari 0,05, 3) komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai sig 0,006 lebih kecil dari 0,05 dan 4) tingkat kesulitan anggaran berpengaruh signifikan dan negatif yang berlawanan dari hipotesis semuanya terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai sig 0,014 lebih kecil dari 0,05.

Saran dalam penelitian ini adalah motivasi dan komitmen lebih ditingkatkan dalam penyusunan anggaran karena dapat meningkatkan kinerja manajerial.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Berkat rahmat dan hidayah-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selawat beriring salam penulis persembahkan pada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umat-Nya dari alam kejahilahan ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Didorong oleh semua itu jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Tingkat Kesulitan Anggaran dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”**.

Penulis menyadari, skripsi ini bukanlah semata-mata atas kemampuan sendiri, tapi atas bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis dengan penuh ketulusan mengucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Syamwil, MPd sebagai pembimbing I, Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, AK sebagai pembimbing II dan tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Seketaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang beserta seluruh staf administrasi.

4. Bapak Kepala Badan Pusat Statistik Propinsi Sumatera Barat beserta staf dan karyawan yang telah membantu penulis dalam pengambilan data.

5. Orang tuaku Salman Rosa dan Wirda yang slalu mendoakan, memberikan dukungan moral dan materil, khususnya dalam penyelesaian skripsi ini.

6. Rekan-rekan seperjuangan Program Studi Akuntansi angkatan 2004 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih. Sehubungan atas bantuan, petunjuk, arahan, bimbingan motivasi dan kerjasamanya, semoga Allah SWT memberikan imbalan berlipat ganda. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan, untuk itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan pada masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan dunia penelitian dan akademis. Amin ya Rabbal Alamin.

Padang, Mei 2009

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Batasan Masalah	11
D. Perumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II: KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	
1. Konsep Anggaran.....	14
a. Karakteristik Anggaran	16
b. Pembagian Anggaran	20
c. Faktor yang Mempengaruhi Anggaran	21
d. Proses Penyusunan Anggaran.....	23
e. Manfaat Anggaran.....	24
2. Motivasi	27
a. Konsep Dasar Motivasi	27
b. Teori Motivasi.....	29
3. Komitmen.....	35
4. Tingkat Kesulitan Anggaran	38
5. Kinerja Manajerial	42

B. Evaluasi atas Penelitian Terdahulu yang Relevan	45
C. Pengembangan Hipotesis	48
a. Hubungan Motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama dengan Kinerja Manajerial.....	48
b. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Manajerial.....	49
c. Hubungan Komitmen dengan Kinerja Manajerial	50
d. Hubungan Tingkat Kesulitan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.	51
D. Kerangka Konseptual.....	52
E. Hipotesis.....	54

BAB III: METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian	55
C. Populasi dan Sampel	55
D. Jenis dan Sumber Data	58
E. Teknik Pengumpulan data	58
F. Variabel Penelitian.....	59
G. Pengukuran Variabel.....	59
H. Instrumen Penelitian.....	60
I. Uji Instrumen	61
J. Uji Asumsi Klasik	62
K. Model dan Teknik Analisis Data.....	64
L. Uji Hipotesis	66
M. Defenisi Operasional	68

BAB IV: TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Perusahaan	70
B. Demografi Responden.....	71
1. Karakteristik responden	71
a. Berdasarkan Jabatan	71
b. Berdasarkan Pendidikan Terakhir	72
c. Berdasarkan Pengalaman Kerja	73
d. Berdasarkan Usia	74

e. Berdasarkan Jenis Kelamin	75
2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	76
C. Uji Instrumen	82
a. Uji Validitas	83
b. Uji Reliabilitas	83
D. Uji Asumsi Klasik.....	84
a. Uji Normalitas	84
b. Uji Multikolinearitas	85
c. Uji Heterokedastisitas.....	86
E. Pengujian Model Peneltian	86
F. Hasil Uji Hipotesis	88
G. Pembahasan.....	91
H. Implikasi.....	95
BAB V: Kesimpulan Dan Saran	
A. Kesimpulan	97
B. Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	hal
1. Daftar Perusahaan Manufaktur di Kota Padang.....	56
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	60
3. Perincian Tingkat Responden Kuesioner.....	71
4. Jumlah Responden Berdasarkan jabatan.....	71
5. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	72
6. Jumlah Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja.....	73
7. Jumlah Responden Berdasarkan Usia	74
8. Jumlah Responde4n berdasarkan Jenis Kelamin	75
9. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Mnajaerial	77
10. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	79
11. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen	80
12. Distribusi Frekuensi Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran.....	82
13. Uji Valid Data	83
14. Uji Reabilitas Data	83
15. Uji Normalitas.....	84
16. Uji Multikoloniearitas	85
17. Uji Heterokedastisitas	86
18. Koefisien Regresi Berganda.....	87
19. Adjusted R Square	88
20. Uji F hitung	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar	hal
1. Kerangka Konseptual	54
2. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan	72
3. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	73
4. Jumlah Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja.....	74
5. Jumlah Responden berdasarkan Usia.....	75
6. Jumlah Responden Berdasarkan jenis Kelamin	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	hal
1. Kuesioner Penelitian	102
2. Tabulasi Data Penelitian	108
3. Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian.....	114
4. Uji Asumsi Klasik.....	116
5. Uji Hipotesis	119
6. Uji Coba Angket	120
7. Tabulasi Pilot Test	126

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam mencapai tujuan umum perusahaan yaitu pencapaian laba optimal, maka perusahaan harus memperhatikan kegiatan-kegiatan apa saja yang akan dilakukan, bagaimana kebijakan perusahaan atas kegiatan tersebut dan apa saja langkah-langkah yang diambil agar kegiatan tersebut sesuai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu cara yang tepat adalah membuat perencanaan anggaran yang efektif pada seluruh kegiatan perusahaan tersebut. Rencana kegiatan tersebut dirancang berdasarkan data-data historis atau data yang berasal dari jenis usaha yang sesuai dengan estimasi-estimasi keadaaan dimasa yang akan datang. Rencana-rencana tersebut disusun sedemikian rupa dengan perencanaan yang matang yang nantinya akan dipakai sebagai pedoman dalam setiap pelaksanaan tugasnya.

Perencanaan anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam penyusunan program. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun atau satu periode akuntansi, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Agar penyusunan anggaran ini lebih tepat dan akurat berdasarkan jangka waktu yang

telah ditetapkan, maka perusahaan lebih baik memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan.

Definisi yang lebih menekankan pada pengertian anggaran (*budget*) yang dikemukakan oleh Munandar (2001:1) sebagai berikut:

“Anggaran (*budget*) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang”.

Sedangkan Anthony (2003:378) mendefinisikan anggaran adalah suatu rencana dalam kuantitas yang dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup suatu periode tertentu. Penyusunan anggaran sering kali diartikan sebagai rencana laba. Hal ini disebabkan karena penyusunan anggaran dapat menentukan tujuan keuangan yang akan dicapai perusahaan. Keadaan seperti ini banyak terlihat pada perusahaan manufaktur yang mempunyai anggaran yang sangat kompleks. Antara anggaran yang satu dengan yang lainnya saling mempengaruhi dan berkaitan. Misalnya untuk mengetahui berapa besar laba diperoleh perusahaan pada masa yang akan datang dapat dilihat pada anggaran penjualan. Pada anggaran penjualan ini didukung oleh estimasi banyaknya jumlah unit yang beredar di pasar dan harga jual perunit. Untuk mengetahui berapa besar kemampuan perusahaan dalam memproduksi maka perusahaan dapat membuat anggaran produksi. Sedangkan anggaran bahan mentah, anggaran BTKL, anggaran biaya penjualan dan lain-lain dapat juga dibuat oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran adalah di tangan manajer puncak. Tetapi dilihat dari keadaan seperti saat ini wewenang untuk menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada manajer di bawahnya, yang pelaksanaannya dilakukan dengan cara membuat panitia atau team penyusun anggaran yang mewakili semua bagian atau divisi dalam perusahaan. Di dalam team inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana-rencana yang akan datang, sehingga dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian dapat terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran nantinya benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga terciptanya kerja sama yang saling menunjang dan terkoordinasikan dengan baik.

Pelimpahan wewenang ini dilakukan karena sangat bermanfaat bagi perusahaan, manajer tingkat menengah dan bawah lebih mengetahui keadaan dan kondisi perusahaan dalam pasar serta informasi-informasi yang dimiliki sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam penyusunan anggaran agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai nantinya. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:95) partisipasi manajer bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi manajer bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Menurut Siegel dan Marconi (1989:132) dengan melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang atau akan dihadapi serta membantu menyelesaikan

masalah yang berkaitan dengan anggaran. Onsi (1973) juga berpendapat bahwa partisipasi akan menjadi mekanisme pertukaran informasi sehingga bawahan akan memperoleh informasi-informasi yang terkait tentang rencana kerja mereka nantinya.

Penyusunan anggaran partisipatif ini juga dapat mempengaruhi manajer puncak dalam mengarahkan perusahaan karena informasi-informasi yang didapat dari manajer di bawahnya lebih akurat. Sehingga keputusan yang diambil dapat dilaksanakan oleh manajer menengah dan bawah secara bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Oleh karena keputusan telah diambil secara hati-hati dan informasi yang dipakai lebih akurat, maka penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara realisasi anggaran dengan anggaran yang dapat dilihat pada laporan anggaran dapat diminimalisir.

Menurut Munandar (2001:329) pengertian laporan anggaran adalah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran, beserta analisis dan evaluasinya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Laporan anggaran menunjukkan analisis perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam anggaran dengan angka-angka realisasi pelaksanannya yang tercantum dalam catatan akuntansi. Analisis perbandingan ini juga menunjukkan apakah telah terjadi penyimpangan-penyimpangan baik penyimpangan yang bersifat positif maupun penyimpangan yang bersifat negatif dan sekaligus menunjukkan pula faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan tersebut, sehingga manajemen dapat mengambil

kebijakan untuk perbaikan kedepannya. Dari hasil perbandingan anggaran dengan realisasi dapat memperlihatkan kinerja manajer dalam perusahaan. Oleh sebab itu penyusunan anggaran haruslah disusun secara hati-hati dan dalam pelaksanaannya diperlukan tanggung jawab yang besar.

Menurut Amstrong (1994) dalam Sandra (2004:10) motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Sedangkan menurut Robbin (1996) motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dan situasinya, sehingga setiap manusia mempunyai motivasi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Sesuai pengertian motivasi di atas, maka di dalam penyusunan anggaran setiap anggota team harus mempunyai motivasi yang tinggi dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang ada berdasarkan kemampuan. Hal ini disebabkan karena anggaran yang disusun benar-benar dapat terlaksana dengan baik dan tujuan perusahaan dalam menghasilkan laba optimal dapat tercapai.

Dengan adanya motivasi tersebut, anggota team akan mempunyai komitmen yang tinggi pula dalam menyusun anggaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (1997) yaitu 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. Informasi-informasi yang diperoleh, keadaan perusahaan dalam pasar, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai persepsi yang jelas tentang sasaran anggaran yang harus dicapai tersebut. Dengan

persepsi yang ada, manajer akan memiliki komitmen untuk memperlihatkan kesanggupan mereka dalam mencapai sasaran anggaran. Proses penyusunan anggaran yang mengakibatkan para manajer memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran menghasilkan anggaran yang berupa *self imposed budget*.

Sasaran anggaran mempunyai range dari yang sangat mudah dicapai sampai dengan yang sangat sulit dicapai. Sasaran yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan bagi manajer, sehingga dapat mempengaruhi rendahnya motivasi manajer dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan. Sedangkan sasaran yang sulit dicapai bagi manajer dapat mengecilkan hati manajer dalam mencapainya. Menurut Supriyono (2000:56) anggaran yang ideal atau anggaran yang baik itu adalah anggaran yang menantang, cukup sulit, namun dapat dicapai (*achievable*) melalui usaha keras sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

Jadi, didalam menyusun anggaran harus mempertimbangkan dan memperhatikan tingkat kesulitan anggaran. Hal ini dikarenakan tingkat kesulitan sangat berpengaruh terhadap tercapainya anggaran. Apabila kesulitan anggaran terlalu besar maka pelaksanaan untuk mencapai sasaran anggaran sulit juga dan dapat menghasilkan penyimpangan-penyimpangan dalam realisasinya.

Seiring dengan diperhatikannya tingkat kesulitan anggaran dalam penyusunan anggaran, perusahaan juga harus memperhatikan hambatan-hambatan yang dapat mengganggu jalannya kegiatan operasional perusahaan nantinya yaitu terjadinya perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan itu sendiri. Dalam

kondisi seperti inilah informasi-informasi yang dimiliki oleh manajer tingkat menengah dan bawah sangat diperlukan untuk memprediksi kejadian-kejadian dimasa yang akan datang sehingga dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam penyusunan anggaran. Sesuai dengan pendapat Duncan (1972) dalam Amri (2005:1) ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang dibuat. Kemampuan untuk memprediksi keadaan dimasa yang akan datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan dapat terjadi pada partisipasi manajer menengah dan manajer bawah dalam menyusun anggaran agar anggaran yang diinginkan lebih akurat.

Namun, ada kalanya anggaran yang telah disusun memerlukan suatu revisi kembali atas angka-angka yang ada. Pertimbangan-pertimbangan yang diambil oleh perusahaan dalam merevisi anggaran karena rencana-rencana yang telah disusun tersebut ternyata diketahui tidak menghasilkan hasil yang optimum, asumsi-asumsi anggaran menjadi tidak realistik lagi dan adanya situasi khusus sehingga revisi anggaran diperlukan. Menurut Anthony (1995) dalam Asman (2004:20), revisi anggaran dapat dilakukan apabila revisi anggaran dilakukan secara sistematis misalnya setiap triwulan dan revisi anggaran hanya dilakukan jika kondisi yang mendasari terjadinya penyimpangan yang signifikan dari yang diasumsikan semula. Anggaran yang telah direvisi tersebut harus disusun kembali agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan penyimpangan-penyimpangan yang signifikan yang disebabkan dari sulitnya anggaran dan ketidakpastian lingkungan dapat dikurangi bahkan bisa dihilangkan. Dan sebaliknya apabila tidak ada

alasan-alasan yang cukup kuat untuk merevisi anggaran, maka anggaran yang disusun sebelumnya dapat diteruskan dan dilaksanakan tanpa harus dilakukan revisi terlebih dahulu.

Motivasi dan komitmen yang dimiliki para manajer dalam menyusun anggaran dan bersamaan dengan diperhatikannya tingkat kesulitan anggaran dan ketidakpastian lingkungan serta diperhatikannya anggaran tersebut diperlukan untuk direvisi ataupun tidak, semua itu dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Apabila anggaran yang disusun tersebut dapat dicapai dalam realisasinya maka kinerja manajer dapat dikatakan bagus dan sebaliknya apabila banyak terjadi selisih antara anggaran dengan realisasinya, maka kinerja manajer dapat dikatakan buruk.

Kinerja manajer adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Lukka (1988) dalam Hehanusa (2003:408), kinerja merupakan faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi. Agar keefektifan ini tercapai maka manajer puncak berusaha memperhatikan dan bekerja sama dengan manajer dibawahnya untuk mendapatkan informasi-informasi yang lebih akurat yang diperlukan oleh manajer puncak sehingga kinerja manajerial dapat dievaluasi. Menurut Argyris (1952) dalam Riyadi (1997) mengatakan bahwa kunci dari kinerja efektif adalah tercapainya tujuan anggaran dan partisipasi manajer bawah

memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Menurut Mahoney et, al. (1965) Amestiningsih (2006) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan.

Menurut Wentzel (2002) dalam Reni (2003:1) melakukan penelitian pada manajer pusat pertanggungjawaban rumah sakit yang berada dalam masa restrukturisasi yang harus melaukan *downsizing* dan pemotongan anggaran. Hasil penelitian ini menemukan tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Reni (2003) melakukan penelitian pada perusahaan yang terdaftar di BEJ dan dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory* dan *Pharmaceutical Manufacturers and Distributors In Indonesia* 2001 menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel intervening keadilan distitutif, keadilan prosedur, komitmen terhadap tujuan dan motivasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986) dan Indrianto (2000), mereka menemukan hubungan positif dan signifikan antara penyusunan anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial.

Menurut Argrys (1952) dalam Trinti (2008) adanya dampak disfungsional anggaran terhadap sikap dan perilaku yang dapat menimbulkan konflik dan ketidaknyamanan diantara anggota organisasi. Oleh karena itu, Argyris menyarankan perlunya kesempatan bagi manajer bawah untuk berpartisipasi

dalam proses penyusunan anggaran agar tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, dengan cara anggota organisasi bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan perusahaan dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Dari penjelasan hasil penelitian di atas menunjukkan adanya ketidakjelasan antara hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Oleh karena sering terjadinya kontradiksi antara satu peneliti dengan peneliti yang lain dan terdapatnya kesenjangan (*gap*) apabila dalam penyusunan anggaran tidak melibatkan manajer bawah, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini. Adapun beda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti sebelumnya melakukan penelitian pada perusahaan yang terdaftar di BEJ dan dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory* dan *Pharmaceutical Manufacturers and Distributors In Indonesia 2001* sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur berskala besar dan menengah yang terdapat di Kota Padang.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial dan menyajikannya dalam bentuk skripsi dengan judul “Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Tingkat Kesulitan Anggaran dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”.

B. Identifikasi Masalah

Bertitik tolak dari uraian latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajer?
2. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajer?
3. Apakah tingkat kesulitan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama mempengaruhi kinerja manajerial?
5. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer?
6. Apakah ketidakpastian lingkungan dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
7. Apakah revisi anggaran berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah di atas dan dipengaruhi oleh dana serta waktu terbatas yang dimiliki oleh peneliti, maka penulis hanya membatasi masalah pada pengaruh motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah dan sejauhmanakah motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama mempengaruhi kinerja manajerial?
2. Apakah dan sejauhmanakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah dan sejauhmanakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah dan sejauhmanakah tingkat kesulitan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

E. Tujuan penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama mempengaruhi kinerja manajerial.
2. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.
3. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja manajerial.

4. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh tingkat kesulitan anggrang terhadap kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah ilmu pengetahuan penulis dan diharapkan dapat mengimplementasikan teori-teori yang telah didapat selama masa perkuliahan dan merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi ilmu pengetahuan

Untuk menambah wawasan dan pandangan ilmu pengetahuan mengenai masalah yang dianggap perlu mendapatkan perhatian khusus dalam hal pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja perusahaan. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi tambahan dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya.

3. Bagi perusahaan

Memberikan masukan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan komitmen, motivasi dalam mencapai sasaran anggaran sehingga menghasilkan kinerja manajer yang sangat memuaskan.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Konsep Anggaran

Untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan, manajemen harus menyusun suatu rencana terlebih dahulu. Selama rencana tersebut dilaksanakan, manajemen harus melakukan pengendalian dengan baik agar hasil yang diharapkan sesuai dengan target yang diinginkan. Suatu tujuan perusahaan dapat dicapai hanya dimungkinkan apabila semua tahap dari semua kegiatan-kegiatan telah diperkirakan dengan seksama dan rinci oleh mereka yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut. Salah satu alat bantu bagi manajemen untuk efektivitas perencanaan dan pengendalian dalam jangka pendek adalah anggaran.

Anggaran bisa dikatakan lengkap apabila mencakup rencana untuk seluruh kegiatan perusahaan, baik untuk penjualan, pembelian, produksi dan lain-lain. Dalam anggaran ini semua rencana dari berbagai sasaran, masukan dan keluaran dikoordinasikan sehingga merupakan suatu rencana yang terpadu dari perusahaan. Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Menurut Anthony (1993:370) pengertian anggaran adalah suatu rencana dalam kuantitas yang dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup suatu periode tertentu. Mulyadi (2001:405) mengatakan anggaran itu adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Machfoed (1993:5) juga mengemukakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan dinyatakan dalam satuan uang mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan untuk periode tertentu diwaktu yang akan datang.

Jadi anggaran dapat dikatakan sebagai rencana numerik untuk mengalokasikan sumber daya bagi kegiatan-kegiatan tertentu, lazimnya para manajer mempersiapkan anggaran bagi pendapatan, pengeluaran dan pengeluaran modal yang besar seperti mesin dan peralatan. Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan, pengendalian dan kebijakan manajer dalam perusahaan yang menyajikan rencana keuangan untuk periode yang akan datang.

Dari pengertian diatas dapat kita simpulkan bahwa anggaran mempunyai beberapa unsur yaitu:

1. Rencana.

Suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.

Mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

3. Dinyatakan dalam unit moneter.

Unit yang dapat diterapkan pada bagian kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.

4. Jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Menunjukan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang.

a. Karakteristik Anggaran

Karakteristik dari anggaran yang dikemukakan oleh Anthony (1993:44) adalah sebagai berikut:

1. Anggaran disusun dalam satuan moneter.

Satuan moneter dalam mengukur nilai, maka hal yang lazim digunakan dalam usaha. Walaupun angkanya berasal dari satuan yang bukan merupakan satuan keuangan, misalnya unit terjual atau jumlah produksi. Jumlah dalam kuantitas dikalikan dengan nilai rupiahnya (nilai satuan

uangnya) untuk memperoleh nilai yang dianggarkan dalam jumlah moneter.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Anggaran disusun untuk satu periode tertentu yang akan datang. Jangka waktu satu tahun adalah yang paling umum digunakan dalam satuan bisnis untuk periode anggaran karena juga sejalan dengan periode akuntansi yang lazim. Namun, pernyataan ini bukanlah suatu hal yang amat mutlak diikuti, karena bisa saja suatu perusahaan menetapkan lebih dari satu periode akuntansi, misalnya bisnis yang dipengaruhi oleh musiman.

3. Mengandung komitmen manajemen.

Maksudnya para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari manajemen yang melaksanakan anggaran.

Dalam hal ini, perlu dibedakan anggaran yang disusun dengan metode *topdown* dan metode partisipatif. Dalam metode *topdown*, anggaran disusun dan ditetapkan oleh manajemen puncak dan diturunkan kebawah untuk dilaksanakan oleh manajemen yang lebih rendah. Jadi manajemen pelaksana tidak terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut. Adapun metode partisipatif, anggaran mula-mula disiapkan oleh manajemen devisi berdasarkan rencana jangka panjang dan anggaran tahun sebelumnya yang dijadikan sebagai pedoman. Anggaran ini kemudian direview dan

disahkan oleh manajemen yang lebih tinggi sebelum awal tahun baru. Peninjauan ini adalah untuk mengevaluasi kesatuan antara anggaran yang disiapkan tersebut dengan rencana perusahaan secara keseluruhan. Rencana masing-masing devisi dilakukan agar kesesuaian dapat tercapai. Disamping itu, review ini dilakukan untuk menilai kewajaran anggaran yang diusulkan tersebut sesuai dengan kondisi dan potensi yang ada.

5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak bisa dirubah kecuali dalam keadaan tertentu.

Hal ini penting untuk diperhatikan karena jika anggaran bisa dirubah sekehendak penyusun anggaran, tidak ada gunanya mereview dan mengesahkan anggaran. Akan tetapi dalam keadaan yang betul-betul menuntut perubahan. Anthony (1995:54) menyimpulkan bahwa jika revisi anggaran dibatasi hanya keadaan-keadaan luar biasa. Revisi demikian harus direview secara memadai. Umumnya, izin untuk membuat revisi seperti ini seharusnya untuk diberikan artinya revisi anggaran harus dibatasi hanya dalam keadaan dimana anggaran yang disahkan begitu tidak realistik sehingga tidak lagi merupakan alat pengendalian yang berguna.

6. Hasil aktual dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan varian yang terjadi dianalisa dan dijelaskan.

Untuk mengukur prestasi dan kegiatan manajemen khususnya pelaksanaan anggaran, harus dilaporkan prestasinya agar realistik dapat dibandingkan

dengan anggaran. Hal ini tentunya untuk mengetahui apakah pelaksanaan telah sesuai, kurang atau melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Dari perbandingan anggaran dengan realisasinya ini akan dapat dianalisa prestasi kerja manajemen dan penyimpangan yang terjadi serta bagaimana tindak lanjutnya.

Menurut Mulyadi (2001:489) karakteristik dalam suatu anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter).
2. Anggaran merupakan suatu rencana yang terperinci, yang dinyatakan dalam satuan uang dan mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Isinya merupakan satuan komitmen manajemen, bahwa anggaran bukan saja tanggung jawab manajemen tetapi juga tanggung jawab setiap manajer atau kepala proyek untuk mencapai sasaran yang ditetapkan atau yang dianggarkan.
4. Usulan anggaran akan dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi daripada orang yang menyusunnya.
5. Jika anggaran tidak disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah lagi kecuali dalam hal-hal khusus.
6. Harus ada laporan pelaksanaan, sehingga dapat dibandingkan antara hasil sesungguhnya dengan hasil yang lain yang diterapkan atau yang dianggarkan secara periodik dan penyimpangan yang terjadi akan dievaluasi.

b. Pembagian Anggaran

Menurut Nafirin (2000:17) anggaran dapat dikelompokan menjadi:

1. Menurut dasar penyusunannya, anggaran terdiri dari:

- a) Anggaran variabel

Yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kepastian (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

- b) Anggaran tetap

Yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kepastian tertentu.

2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari:

- a) Anggaran periodik

Yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun siap akhir periode anggaran.

- b) Anggaran *continue*

Yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

a) Anggaran jangka pendek (anggaran taktis)

Yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.

b) Anggaran jangka panjang (anggaran strategis)

Yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun, misalnya anggaran untuk keperluan investasi.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasi nantinya. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran.

Menurut Munandar (2001:11) faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

1. Faktor-faktor intern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri, antara lain:

a) Penjualan tahun yang lalu.

b) Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.

- c) Kepastian produksi yang dimiliki perusahaan.
- d) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
- e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
- f) Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan.
- g) Kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, dibidang produksi, dibidang pembelanjaan, dibidang administrasi maupun dibidang personalia.

2. Faktor-faktor ekstern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan, antara lain:

- a) Keadaan persaingan.
- b) Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c) Tingkat penghasilan masyarakat.
- d) Tingkat pendidikan masyarakat.
- e) Tingkat penyebaran penduduk.
- f) Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g) Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.

- h) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional serta kemajuan teknologi.

d. Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran suatu perusahaan pada umumnya melibatkan seluruh bagian yang ada pada perusahaan tersebut, akan tetapi bisa juga disusun hanya oleh pemimpin perusahaan. Hal ini tergantung pada kebijaksanaan yang dianut dalam perusahaan. Ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran adalah:

1. Top down atau management approach

Masukan atau input yang diperlukan untuk menyusun anggaran hanya datang dari pemimpin tertinggi. Pendekatan ini menghemat waktu dan mendapat sokongan dari pemimpin tertinggi atau *top management* tetapi tingkat manajemen yang rendah tidak dapat bekerja sama sepenuhnya karena kontribusi mereka diabaikan.

2. Bottom up atau grassroots approach

Pemasalahan mulai dari bawah struktur organisasi. Dalam hal ini semua tingkat manajemen ikut berpartisipasi. Meskipun waktu yang digunakan lebih banyak dengan pendekatan ini, tetapi tiap anggota perusahaan lebih banyak untuk menerima tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam penyusunan anggaran dapat dijelaskan dalam langkah-langkah sebagai berikut yaitu:

1. Menyusun rencana atau kebijakan (tujuan-tujuan, strategi-strategi dan kebijaksanaan *top management*).
2. Menyusun ramalan penjualan.
3. Menyusun anggaran setiap unit atau pusat-pusat pertanggungjawaban.
4. Pengusulan anggaran dan negosiasi anggaran oleh atasan masing-masing pusat pertanggungjawaban.
5. Review dan pengkoordinasian oleh suatu komite atau tim anggaran.
6. Persetujuan anggaran final oleh pimpinan puncak
7. Pendistribusian anggaran ke setiap pusat pertanggungjawaban.

e. Manfaat Anggaran

Manfaat anggaran yang dapat dirasakan oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Dengan adanya anggaran, setiap awal dari suatu periode dapat diperoleh gambaran jelas mengenai apa saja yang akan dilakukan dalam periode tersebut, siap yang akan melakukan, kapan dilakukan dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan.

2. Komunikasi dan koordinasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai media komunikasi dan koordinasi hanya bila seluruh unit atau yang terlibat tahu mengenai anggaran secara keseluruhan dan siap melakukan kegiatan antisipatif agar tercapai sinergi.

3. Alokasi sumber daya

Sumber daya yang ada akan digunakan untuk mendukung kegiatan dengan prioritas utama, baru kemudian bila masih tersisa untuk prioritas berikutnya. Dalam penetapan anggaran dengan demikian akan dilakukan pengalokasian berdasarkan skala prioritas yang menunjukkan derajat pentingnya hasil kegiatan tadi, terkait dengan sumber daya yang dapat disediakan oleh organisasi.

4. Alat kendali operasi

Anggaran memungkinkan pengendalian implementasi kegiatan di lapangan. Deviasi atau penyimpangan dapat dideteksi dengan cepat dengan menggunakan tolak ukur anggaran. Demikian juga tindakan korektif yang diperlukan dapat ditentukan segera.

5. Alat ukur dan dasar pemberian insentif

Pelaksanaan kegiatan yang mencapai target yang telah ditentukan dan masih dalam area yang dianggarkan mengidentifikasi kinerja yang baik. Dari hasil penilaian kinerja dapat dilanjutkan dengan pemberian baik insentif maupun hukuman. Anggaran yang digunakan akan dapat dianggap sebagai standar yang dapat dipahami serta diterima oleh semua pihak baik penilai maupun yang dinilai.

Sedangkan menurut Munandar (2001:10) penyusunan anggaran mempunyai tiga manfaat yaitu:

- a) Sebagai alat pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan target atau sasaran yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang, karena anggaran tersebut merupakan dasar aktivitas-aktivitas yang dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan.

- b) Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran bermanfaat sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang ada dalam perusahaan dapat saling menunjang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian kelancaran jalannya usaha atau pekerjaan dapat lebih terjamin.

- c) Sebagai alat pengawasan

Anggaran bermanfaat sebagai tolak ukur untuk menilai (menganalisa) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses atau belum. Dari hasil perbandingan tersebut dapat pula dianalisa sebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna

untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

2. Motivasi

a. konsep dasar motivasi

Konsep motivasi banyak dibicarakan orang dalam berbagai aspek kehidupan yang meskipun mempunyai pengertian dasar yang sama, tetapi memiliki definisi yang bervariasi, tergantung pada aspek kehidupan apa motivasi ini akan diaplikasikan. Luthans (1995:141) mengemukakan bahwa terminologi motivasi berasal dari kata latin yaitu “*move*re” yang berarti menggerakan. Menurut Robbins (1996:198) motivasi dapat diartikan sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Winardi (2004:6) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut:

“Motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada dirinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan”.

Hasibuan (2000:142) mengartikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dalam segala hal daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain motivasi juga dapat dikatakan sebagai faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses yaitu:

1. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan berperilaku tertentu.
2. Seseorang tersebut mencari cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
3. Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau perilaku dengan cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
4. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.

Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh orang yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pemimpin perusahaan.

5. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
6. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi, maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

b. Teori Motivasi

Menurut Gitosudarmo (2000:29) teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Teori kepuasan (*content theories*)

Berisi tentang motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku atau faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasi. Adapun yang termasuk dalam teori kepuasan ini adalah:

- a. Teori hirarki kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Maslow berisi tentang manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Asumsi dasar teori ini terdiri dari:

- 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki mulai dari hierarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang paling kompleks atau kebutuhan yang paling tinggi tingkatnya.
- 2) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku, kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivasi.
- 3) Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hierarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Atas dasar asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial penghargaan dan aktualisasi diri.

b. Teori ERG

Teori ERG ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori ini menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hierarki kebutuhan yang meliputi:

- 1) Kebutuhan eksistensi, meliputi upah, kondisi kerja, jaminan sosial dan lain-lain.
- 2) Kebutuhan kan keterikatan, meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja.

3) Kebutuhan pertumbuhan, meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

c. Teori dua faktor

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg yang berisikan tentang:

- 1) Sejumlah kondisi ekstrinsik apabila kondisi ini tidak ada menyebabkan ketidakpuasan yaitu gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan semua pekerja dan jaminan sosial.
- 2) Kondisi intrinsik pekerjaan yang apabila kondisi tersebut tidak ada dapat berfungsi sebagai motivator yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, tetapi jika kondisi ini tidak ada maka tidak akan terjadi ketidakpuasaan, meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan dan pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

d. Teori kebutuhan Mc Clelland

Teori ini terdiri dari:

1) Kebutuhan akan prestasi

Ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki akan prestasi yang tinggi yaitu:

a) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain.

Apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang lebih berkompeten daripada sahabatnya.

b) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya.

c) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi memiliki keinginan kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya.

2) Kebutuhan akan afiliasi

Merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

3) Kebutuhan akan kepuasan

Merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya.

2. Teori proses (*process theories*).

Teori proses berisikan tentang bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung atau dihentikan.

Yang termasuk dalam teori proses adalah:

a. Teori keadilan

Teori ini dikemukakan oleh J. Stacy Adam yang berisikan tentang manusia di tempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungan dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil yang ia peroleh. Apabila persepsi seseorang menganggap bahwa hasil yang ia peroleh tidak sesuai dengan input yang ia berikan pada organisasi maka mereka termotivasi untuk menguranginya.

b. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan telah dikembangkan sejak tahun 1930an oleh Kurt Levin dan Edward Tolmon. Kemudian secara sistematis dan komprehensif dirumuskan oleh Victor Vroom. Ide dasar dari teori ini adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh oleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Teori pengharapan ini meliputi usaha, hasil, pengharapan, instumentitas dan valensi.

c. Teori penguatan (*reinfoecement theory*)

Pendekatan penguatan merupakan konsep dasar belajar. Teori ini mengemukakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari akibat yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Orang cenderung melakukan sesuatu mengarahkan kepada konsekuensi yang positif dan menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan. Teori penguatan yang dalam hal ini menggunakan konsep pengkondisian peran dapat dipandang sebagai suatu model motivasi yaitu berkaitan dengan membentuk, mengarahkan, mempertahankan dan mengubah perilaku dalam oraganisasi.

d. Teori penetapan tujuan

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke. Teori ini mengarahkan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar dari teori ini adalah bahwa karyawan memahami tujuan atau apa yang diharapkan organisasi terhadapnya yang akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menetapkan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan catatan bahwa mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan.

3. Komitmen

Perusahaan merupakan satu kesatuan yang saling menunjang antara satu dengan yang lainnya terdiri dari sumber daya manusia (SDM), sumber daya alam (SDA), modal dan teknologi. Tidak terlepas dari kedudukannya, manajer puncak memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan yang bersangkutan dengan kemajuan dan pencapaian tujuan perusahaan. Keputusan yang diambil tersebut dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman dimasa lalu, kecakapan persepsi dan asumsi mengenai situasi tertentu.

Salah satu keputusan yang diambil untuk mempermudah kegiatan perusahaan adalah pembuatan anggaran. Dimana wewenang penyusunan anggaran ini didelegasikan kepada team penyusun anggaran atau panitia. Keputusan yang diambil dalam penyusunan anggaran tersebut harus berlandaskan pada informasi-informasi yang akurat, estimasi-estimasi keadaan dimasa akan datang, pengalaman-pengalaman dimasa lalu dan yang terpenting sekali adalah komitmen.

Komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak). Menurut Mowday et, al (1979) dalam Octavia (2005:8), komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Menurut Robbins (1996:171) komitmen adalah derajat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dari tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Octavia (2005:9) ada tiga dari pengertian komitmen yaitu:

1. Komitmen merupakan suatu keadaan seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi itu. Komitmen menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai profesi.
2. Komitmen merupakan sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan profesi.
3. Komitmen merupakan sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan profesi.

Menurut Portel et, al (1974) dalam Agus (2003:18) menyebutkan bahwa nilai komitmen dikarakteristikkan dengan:

1. Kepercayaan, keyakinan yang sungguh-sungguh dalam pencapaian nilai (*value*) dari tujuan organisasi.
2. Kemauan dalam berusaha dengan sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi.

Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam Octavia (2005:9) mengemukakan komitmen terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap profesi dan organisasi antara lain:

1. *Identivication* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi.
2. *Involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan.

3. *Loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Mayer et, al (1993) dalam Octavia (2005:9) mengemukakan ada tiga komponen tentang komitmen yaitu:

1. *Affective commitment*

Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Jadi karena dia memang menginginkannya (*want to*).

2. *Continuance commitment*

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan yang lain dengan kata lain karena dia membutuhkan (*need to*).

3. *Normative commitment*

Timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban.

4. Tingkat Kesulitan Anggaran

Anggaran yang terlalu sulit dicapai dapat mengakibatkan manajer tidak termotivasi untuk melaksanakan anggaran dan bahkan mungkin mereka menjadi frustasi karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak memungkinkan (*unfavorable*) dalam jumlah yang tinggi. Akan tetapi, anggaran yang terlalu mudah dicapai mengakibatkan para manajer merasa tidak ditantang untuk berprestasi karena tanpa bekerja giat pun dapat terjadi penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam jumlah yang besar. Menurut Supriyono (2000:56) anggaran yang ideal atau anggaran yang baik itu adalah anggaran menantang, cukup sulit, namun dapat dicapai (*achievable*) melalui usaha keras sehingga para manajer termotivasi untuk mencapai prestasi. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Blocher (2000:38) yaitu target anggaran yang dicapai dengan mudah bisa gagal untuk mendorong manajer untuk melakukan usaha terbaiknya. Dilain pihak, target anggaran yang sangat sulit dicapai, dapat mengecilkan hati para manajer untuk mencapainya.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik alasan penggunaan anggaran yang dapat dicapai adalah:

- a. Anggaran yang terlalu sulit mengakibatkan manajer termotivasi untuk mencapai tujuan jangka pendek namun mengorbankan tujuan jangka panjang. Jadi dapat meminimalkan tindakan tidak fungsional (*dysfunctional action*).

- b. Anggaran yang dapat dicapai dapat mengurangi motivasi para manajer untuk memanipulasi data agar tampak mencapai tujuan yang dianggarkan.
- c. Jika laba unit bisnis yang dianggarkan mencerminkan laba yang dapat dicapai, maka manajemen kantor pusat dapat memberikan informasi pada para pihak eksternal harapan yang realistik.
- d. Jika anggaran laba sulit dicapai maka target penjualan terlalu optimistik sehingga mengakibatkan anggaran biaya yang berlebihan dibandingkan dengan aktivitas penjualan sesungguhnya.
- e. Pencapaian anggaran laba yang dapat dicapai dapat menimbulkan iklim kemenangan, kebanggaan dan sikap positif lainnya dalam perusahaan.

Dalam menentukan tingkat kesulitan anggaran, para manajer harus mempertimbangkan berbagai fungsi yang akan menggunakan anggaran. Anggaran memungkinkan manajer untuk mengubah tujuan organisasional ke dalam tujuan anggaran bagi devisi operasi. Tetapi bagaimanapun anggaran merupakan alat perencanaan, koordinasi, pemotivasi, pengendalian dan evaluasi.

Untuk tujuan perencanaan dan koordinasi, tujuan anggaran harus ditentukan sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk dicapai oleh sebagian besar manajer. Perencanaan yang baik dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa yang sebagian besar yang terjadi dikemudian hari. Anggaran yang memuat aktivitas-aktivitas yang tidak dapat dilakukan oleh manajer sesuai dengan yang dianggarkan karena sulitnya target anggaran,

sebenarnya bukan merupakan rencana. Sehingga kemungkinan untuk dapat mengkoordinasi aktivitas tidak dapat dilakukan. Perusahaan dapat berharap untuk mencapai tujuan hanya jika sebagian manajer dapat melakukan aktivitas dan mencapai tujuan yang dianggarkan.

Untuk tujuan motivasi, target anggaran yang dapat dengan mudah dicapai oleh sebagian besar manajer bisa gagal untuk memacu para manajer tersebut untuk melakukan usaha terbaik. Target anggaran yang optimal seharusnya disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk dicapai oleh kira-kira lebih setengah dari jumlah manajer yang ada di perusahaan. Di lain pihak, anggaran yang memungkinkan untuk dicapai oleh lebih dari setengah jumlah manajer yang ada sebenarnya juga bukan merupakan bentuk perencanaan yang baik. Dengan demikian juga merupakan pedoman yang sangat baik untuk mengkoordinasikan aktivitas.

Menurut Merchant (1990) dalam Edward (2001:384), keuntungan menggunakan target anggaran tertinggi yang dapat dicapai adalah:

- a. Meningkatkan komitmen manajer untuk mencapai target anggaran.
- b. Menjaga kepercayaan manajer terhadap anggaran.
- c. Mengurangi biaya pengendalian organisasi.
- d. Mengurangi resiko manajer berkaitan dengan praktik-praktik memperoleh pendapatan yang merugikan atau merusak standar etika perusahaan.
- e. Memungkinkan para manajer yang efektif dan efisien meningkatkan fleksibilitas operasi.

- f. Meningkatkan tingkat kebenaran peramalan tentang pendapatan atau hasil operasi.
- g. Meningkatkan manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan koordinasi.

Menurut Jusrianti (2006:27) terdapat lima tingkatan kesulitan dalam pencapaian anggaran yang efektif yaitu:

- a. Waktu yang terbatas

Anggaran yang disusun setiap tahun dan bahkan sebelum selesai dibuat pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran tahun sebelumnya, perusahaan harus menyiapkan pelaksanaan anggaran tahun depan. Siklus tahun anggaran tidaklah subsekuent (*estafet*), tetapi terjadi irisan antara satu kegiatan dengan kegiatan yang berikutnya. Misalkan ditengah pelaksanaan anggaran perusahaan harus menyiapkan rancangan anggaran tahun depan.

- b. Ketidakseimbangan antara pendapatan dan belanja

Sudah sangat lazim di dalam penyusunan anggaran bahwa problem utama adalah terbatasnya belanja. Untuk itu perusahaan berusaha untuk mencari dana dari pihak lain untuk menutupi pendapatan.

- c. Ketidakstabilan ekonomi dan politik

Hal ini akan mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk menyusun anggaran yang memadai. Asumsi akan sering berubah sehingga anggaran harus direvisi.

d. Kelemahan administrasi dan akuntabilitas

Seringkali anggaran yang telah disusun dengan baik, tetapi administrasi tidak dirancang secara memadai sehingga akuntabilitasnya menjadi lemah.

e. Pelaksanaan yang tidak mempunyai kemampuan dan moral

Pelaksana yang tidak mempunyai kemampuan akan mengakibatkan masalah yang fundamental yang harus diselesaikan. Kemampuan pelaksana dapat ditingkatkan dengan memperhatikan sistem perekutan, pengajian, penghargaan, pendidikan, latihan dan saran yang menunjang. Akan tetapi yang lebih penting dari itu adalah persiapan mental pelaksana. Bagaimanapun sistem yang telah disusun apabila pelaksana tidak bermoral akan rusak semuanya.

5. Kinerja Manajerial

Secara umum kinerja berarti kemampuan seorang manajer dalam melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan perusahaan. Agar tujuan perusahaan itu tercapai maka perlu sistem pengendalian guna memastikan manajer mampu mewujudkan tujuan perusahaan yang ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan. Menurut Mulayadi dan Styawan (2000:352) sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian yang dapat digunakan perusahaan untuk memotivasi manajer agar tercapai tujuan perusahaan.

Kinerja manajerial ini lebih bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Menurut Nastion dalam Amestiningsih (2006) yang dimaksud dengan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervise, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan.

Dari penjelasan di atas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

a. Perencanaan

Dalam arti kemampuan menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.

b. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisa pekerjaan.

c. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan bagian lain dan hubungan dengan manajer lainnya.

d. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai atau bawahan, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

e. Pengawasan (*supervise*)

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memimping dan menjelaskan peraturan kerja para bawahan.

f. Pengaturan staf (*staffing*)

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancara dan memilih karyawan baru, menempatkan dan mempromosikan dan memutasi karyawan.

g. Negosiasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan, tawar-menawar dengan penjual dan tawar-menawar secara kelompok.

h. Perwakilan (*representatif*)

Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut schermerhorn (1999) dalam Sari (2008:28) tingkat manajerial terdiri dari:

a. *Top manajer*

Perencanaan strategis yaitu untuk rencana jangka panjang perusahaan yang berhubungan dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai kurun waktu lebih dari 10 tahun.

b. *Middle manajer*

Mengimplementasikan strategi yang dibuat oleh top manajer dan membuat keputusan operasional.

c. *First level manajer*

Mengimplementasikan rencana operasional, membuat keputusan jangka pendek dan menjalankan operasional bisnis sehari-hari.

B. Kajian Riset

Penelitian Jusrianti (2006) menguji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian anggaran yang efektif. Dalam penelitiannya menemukan bahwa tingkat kesulitan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif. Menurut Akbar (2006) variabel motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa semakin besar dorongan motivasi karyawan maka menyebabkan kinerja karyawan itu meningkat begitu pula sebaliknya. Penelitian ini dilakukan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Octavia (2006), terdapat pengaruh partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi. Penlitian Aswari (2004) menghasilkan bahwa partisipasi dalam penyusun anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Aswari juga menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi dan pengaruh negatif pada struktur sentralisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Agus (2003) yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating menghasilkan bahwa terdapatnya pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi.

Dalam penelitian Muthaher (2007) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi tingkat kinerja aparatur pemerintah. Dan semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi orientasi pada orang, semakin tinggi kinerja aparatur pemerintah daerah dan sebaliknya semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi anggaran dan budaya organisasi orientasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja aparatur pemerintah daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2000) tentang motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menghasilkan interaksi antara penyusunan anggaran dengan motivasi tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Menurut penelitian Reni (2003) tentang pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedur, komitmen terhadap tujuan dan motivasi terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran, mengemukakan bahwa tidak adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel intervening distibutif, keadilan prosedur, komitmen terhadap tujuan dan motivasi Menurut Sumarno (2005) terdapatnya pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukannya pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2005) tentang analisa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *Job Relevant Information* (JRI) sebagai variabel moderating menghasilkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama mempengaruhi kinerja manajerial

Untuk menghasilkan anggaran yang baik dan efektif, maka di dalam penyusunannya manajer harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran baik itu faktor yang berasal dari dalam perusahaan maupun faktor yang berasal dari luar perusahaan, mempertimbangkan estimasi-estimasi keadaan dimasa lalu dan anggaran yang disusun tersebut harus berpedoman pada anggaran tahun lalu. Selain memperhatikan dan mempertimbangkan semua itu, team penyusun anggaran juga harus mempunyai motivasi yang tinggi dalam menyusun anggaran. Hal ini akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri mereka sendiri, sehingga mereka berkeinginan untuk mempelihatkan kemampuan dan kesanggupan mereka dalam menyusun anggaran yang baik nantinya dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran tersebut dan tingkat kesulitan anggaran yang akan dihadapi sehingga tujuan atau sasaran perusahaan dapat tercapai.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (1997) yaitu 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. Informasi-informasi yang diperoleh, keadaan perusahaan dalam pasar, sumber daya yang dimiliki oleh

perusahaan dapat dijadikan sebagai persepsi yang jelas tentang sasaran anggaran yang harus dicapai tersebut. Dengan persepsi yang ada, manajer akan memiliki komitmen untuk memperlihatkan kesanggupan mereka dalam mencapai sasaran anggaran. Dari uraian di atas peneliti menduga bahwa motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama mempengaruhi kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada H_1 .

2. Hubungan motivasi dengan kinerja manajerial

Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif, maka di dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan dan mempertimbangkan estimasi-estimasi keadaan di masa lalu, dan keadaan di masa yang akan datang serta informasi-informasi yang diberikan oleh manajer bahwa baik itu informasi mengenai selera konsumen maupun keadaan atau posisi perusahaan dalam pasar. Hal ini bertujuan agar penyimpangan-penyimpangan negatif pada masa lalu dapat dieliminirkan atau dihilangkan pada saat sekarang ini.

Sesuai dengan pendapat Robbins (1993) motivasi dapat diartikan sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi. Maka untuk lebih menyempurnakannya, setiap anggota tim penyusun anggaran harus memiliki motivasi yang tinggi dalam menyusun anggaran. Ini dilakukan agar mereka dapat mengeluarkan dan memberikan ide-ide yang cemerlang sehingga menghasilkan inovasi-inovasi yang dapat

menunjang tercapainya tujuan perusahaan dan memudahkan manajer puncak dalam mengarahkan perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Winardi (2004:6) bahwa motivasi itu merupakan kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada dirinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Apabila dalam pelaksanaan nantinya anggaran yang disusun ini dapat tercapai dan penyimpangan-penyimpangan negatif tidak terjadi atau berkurang, keadaan seperti ini mencerminkan kinerja manajerial yang baik. Jadi, dari uraian di atas peneliti menduga bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini diuji pada H₂.

3. Hubungan komitmen dengan kinerja manajerial

Perbedaan yang mencolok antara anggaran dan perkiraan adalah adanya komitmen manajemen dalam anggaran. Menurut Mowdey et, al (1979) dalam Octavia (2005) menyatakan komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran manajer dalam perusahaan. Mereka diberikan peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam anggaran. Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut haruslah

disertai dengan komitmen. Dengan adanya komitmen ini, maka manajer tingkat bawah akan berusaha sekuat tenaga agar anggaran yang disusun tersebut dapat terlaksana dengan baik dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam realisasinya dapat dikurangi bahkan bisa dihilangkan, sehingga tujuan perusahaan dalam mencapai laba optimal dapat tercapai. Dari uraian di atas peneliti menduga bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada H₃.

4. Hubungan tingkat kesulitan anggaran dengan kinerja manajerial

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kesulitan anggaran mempunyai hubungan yang erat dalam penyusunan anggaran. Hubungan yang cukup sulit namun dapat dicapai dan menantang, inilah yang dapat menumbuhkan motivasi dan semangat manajer untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya, anggaran yang disusun dengan angka yang terlalu tinggi dan sangat sulit untuk dicapai dapat menyebabkan selisih yang tinggi pula dengan realisasinya. Anggaran ini menjadi tidak realistik lagi. Sehingga anggaran tersebut tidak bisa lagi sebagai pedoman oleh manajer dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan frustasi bagi manajer pelaksana dalam pelaksanaan nantinya. Hal ini didukung oleh Merchant dan Manzoni dalam Edawrd (2001:384) yaitu bahwa target anggaran yang tertinggi yang dapat dicapai adalah target yang dapat dicapai oleh sebagian besar manajer yaitu antara 80 samapai 90 persen akan berfungsi baik, terutama jika disertai

dengan penghargaan ekstra untuk kinerja yang dapat melalui target. Kenis (1979) dalam Dewi (2008) juga mengemukakan bahwa tingkat kesulitan anggaran mempunyai rentang sasaran anggaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai.

Jadi dampak dari mudahnya pencapaian sasaran maka akan menghasilkan penyimpangan menguntungkan individu besar dan pada akhirnya akan menimbulkan tugas yang lebih sulit lagi bagi para manajer untuk tahun berikutnya. Dengan kata lain akibat dari terlalu mudahnya pencapaian sasaran anggaran akan mengakibatkan tidak maksimalnya pencapaian sasaran anggaran karena adanya kecenderungan manajer pelaksana (manajer tingkat bawah) menghindari penyimpangan yang terjadi. Apabila hal ini terjadi dapat menyebabkan kinerja yang kurang baik. Dari uraian di atas peneliti menduga bahwa tingkat kesulitan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada H₄.

D. Kerangka Konseptual

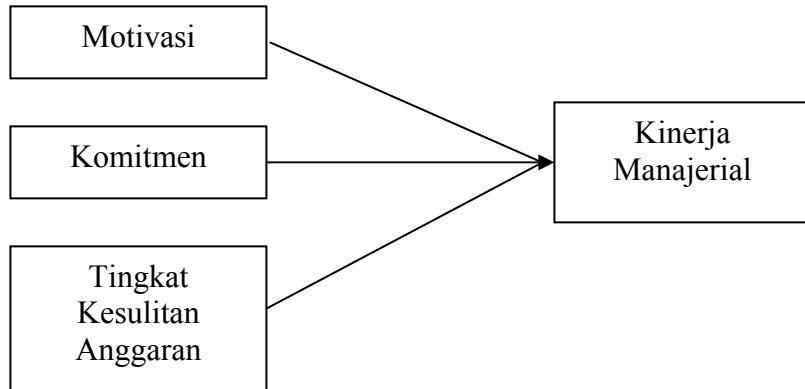
Kerangka konseptual yang dimaksud adalah sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan hubungan keterkaitan variabel yang akan diteiliti yaitu komitmen, motivasi dan tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran dan secara bersama-sama variabel motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial..

Anggaran yang disusun secara partisipatif akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan. Dimana adanya kerja sama dan pertukaran informasi antara bawahan dan manajer yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan adanya kegiatan ini, maka manajer akan lebih mudah dalam mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu mencapai laba yang optimal.

Anggaran yang terlalu sulit dicapai dapat mengakibatkan manajer tidak termotivasi untuk melaksanakan anggaran dan bahkan mungkin mereka menjadi frustasi karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam jumlah yang tinggi. Akan tetapi, anggaran yang terlalu mudah dicapai mengakibatkan para manajer merasa tidak ditantang untuk berprestasi karena tanpa bekerja giat pun dapat terjadi penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam jumlah yang besar, jadi, anggaran yang ideal atau anggaran yang baik itu adalah anggaran menantang, cukup sulit, namun dapat dicapai (*achievable*) melalui usaha keras sehingga para manajer termotivasi untuk mencapai prestasi.

Apabila manajer telah termotivasi, maka secara tidak langsung manajer telah memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai target anggaran yang telah disusun yang sesuai dengan tujuan anggaran. Hal ini akan membuktikan dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja manajerial dalam melakukan tugasnya dalam perusahaan. Tercapainya target anggaran yang telah disusun tersebut, maka usaha manajer dalam penyusunan anggaran yang efektif telah tercapai pula.

Secara ringkas kerangka konseptual akan dijadikan sebagai pedoman dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan perumusan kerangka konseptual di atas, maka dapat pula dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1 :Motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H_2 :Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

H_3 :Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

H_4 :Tingkat kesulitan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari pengaruh motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. H_1 diterima berarti motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. H_2 diterima berarti motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial
3. H_3 diterima berarti komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
4. H_4 ditolak, artinya tingkat kesulitan anggaran berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja manajerial. Bearti penelitian ini tidak menyediakan bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa tingkat kesulitan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

B. Saran

Dari pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Mengingat motivasi dan komitmen dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan

dan masukan bagi perusahaan manufaktur di Kota Padang dalam penyusunan anggaran mereka nantinya.

2. Pengaruh motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja dalam penelitian ini, masih berbeda dengan penelitian sebelumnya. Maka penelitian ini sebaiknya diperluas baik dari cakupan wilayah populasi maupun variabel yang akan diuji.
3. Karena keterbatasan penelitian ini, maka penelitian selanjutnya dapat melakukan modifikasi dan perbaikan atas instrumen penelitian ini, kemudian melakukan pengujian kembali sesuai dengan konteks penelitian ini. Selain itu, dapat pula dilakukan penelitian kembali dengan menambah atau mengganti variabel independen karena pengaruh variabel ini sangat kecil.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Yudi. 2003. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. UBH: Padang
- Aswari, Djuni. 2004. Pengaruh Struktur dan Kultural Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipasi dalam Peningkatan kinerja manajerial. *Skripsi*. UBH: Padang
- Anthony. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- , 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen edisi 3*, Terjemahan oleh Agus Maulana. Yogyakarta: Erlangga
- Anthony and Givindarajan. 2007. *Management Control System*. Boston: Mc Grow-Hill
- Bolcher, Edwar J. 2000. *Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik*. Jakarta: Salemba Empat
- Doli, Mike Sandra. 2004. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. UBH: Padang
- Firmansyah, Robby Hakim. 2004. Motivasi dan pelimpahan Wewenang Sebagai variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial. *Skripsi*. UBH: Padang
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. Perilaku Keorganisasian Edisi I. Yogyakarta: Slemba Empat
- Hasibuan, M.S.P. 2000. *Manajmen, Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Husein, Umar. 1999. *Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum
- Jusrianti, Rosi. 2006. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Anggaran yang Efektif. *Skripsi*. UNP: Padang
- Luthan, Fred. 1995. *Organizational Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi Jilid 1*. *Alih Bahasa Udaya Pujatmaka*. Jakarta: Pt. Prenhelindo