

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh J. Sumarno (2005) bertujuan untuk menemukan bukti empiris tentang (a) hubungan dan pengaruh positif dan signifikansi antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, (b) komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Grend teori dalam penelitian ini adalah teori ekonomi yang menganggap bahwa ada 2 motivasi yang membuat individu terlibat dalam proses penyusunan anggaran yaitu koordinasi tugas dan membagikan informasi yang diketahui. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dan Populasi sebesar 120 kantor cabang utama. Pengumpulan data mulai dari September 2004 sampai Desember 2004. Data yang diolah menggunakan moderating regression analysis (MRA) dan regresi interaksi antar variabel. Hasil penelitian hipotesis pertama adalah tidak signifikan antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran, hasil uji hipotesis kedua yaitu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dan hasil hipotesis ketiga menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Dharma Tintri (2002) bertujuan untuk menguji pengaruh struktur dan kultur organisasional terhadap keefektifan anggaran

partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Masalah penelitian ini yaitu anggaran dianggap dapat mengakibatkan disfungsi anggaran terhadap sikap dan perilaku. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah struktur organisasional dan kultur organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda yaitu metode yang menghubungkan satu variabel terikat dengan beberapa variabel bebas dalam suatu metode prediktif tunggal. Variabel penelitian ini ada 4 variabel yaitu struktur organisasional dan kultur organisasi sebagai variabel moderating, partisipasi anggaran sebagai variabel independen, dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi dan tidak signifikan pada struktur sentralisasi. Partisipasi anggaran yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada kultur organisasi yang berorientasi pada orang dan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Albertus Kukuh Himawan dan Ardianu Ika S. (2010) bertujuan untuk menguji pengaruh hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan komitmen yang digunakan dalam organisasi, gaya kepemimpinan, dan informasi pekerjaan yang relevan sebagai variabel moderating. Motivasi penelitian ini adalah ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian terdahulu tentang partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “ apakah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan job relevant information (JRI) berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan BPR yang ada di Kota Semarang dan sampel menggunakan manajer-manajer yang ada di BPR. Pengumpulan Data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 50 manajer BPR di Semarang namun hanya 40 kuesioner yang kembali dan 38 kuesioner yang dapat digunakan dalam analisis. Sedangkan metode sampel menggunakan metode purposive sampling. Variabel dalam penelitian ini ada lima variabel yaitu kinerja manajerial sebagai variabel dependen, partisipasi anggaran sebagai variabel independen, dan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, job relevant information sebagai variabel moderating yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan variabel lain. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan bagi kinerja manajerial, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dan informasi pekerjaan yang relevan memiliki pengaruh yang signifikan untuk hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Tjokorda dan Dwirandra (2013) menganggap bahwa partisipasi anggaran diduga tidak serta merta meningkatkan kinerja manajerial karna terdapat factor kontigensi seperti gaya kepemimpinan dan locus of control. Rumusan masalah penelitian ini yaitu “ apakah gaya kepemimpinan dan locus of control dapat berpengaruh positif terhadap hubungan

partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan locus of control terhadap kinerja manajerial. Grand Teori dalam penelitian ini adalah teori keagenan yang menyebutkan bahwa adanya hubungan keagenan dalam perusahaan karena perusahaan merupakan kontrak (nexus of contract) antara satu pihak sebagai atasan dengan pihak-pihak lain sebagai agent. Penelitian ini dilakukan pada 5 kantor Cabang PT Bank Pembangunan Bali menggunakan data primer dan sekunder melalui kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner disebar sebanyak 59 namun hanya 51 yang dapat diolah. Data dalam penelitian ini diuji menggunakan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik dan uji kesesuaian model. metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling atau pengambilan sampel dengan sengaja. Sedangkan untuk uji hipotesis penelitian ini menggunakan moderated regression analysis. Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah variabel partisipasi anggaran (X1), variabel kinerja manajerial (Y), variabel gaya kepemimpinan (X2), dan variabel locus of control (X3). Pengujian dari hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. hasil hipotesis kedua menunjukkan gaya kepemimpinan memperlemah hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa locus of control tidak mampu meningkatkan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Arief Rahman (2013) bertujuan untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang memoderasi oleh persepsi budaya organisasi (persepsi manajer terhadap inovasi

dan persepsi terhadap detail) . Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 90 manajer menengah dari perusahaan manufaktur yang ada di Surabaya dan dianalisis dengan analisis regresi berganda. Empat variabel yang diukur dalam penelitian ini meliputi partisipasi anggaran (X1), persepsi manajer terhadap inovasi (X2), persepsi manajer terhadap detail (X3), dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan peningkatan partisipasi anggaran mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial bagi manajer yang mempunyai nilai inovasi tinggi dan manajer yang mempunyai persepsi terhadap detail. Jadi apabila manajer memiliki nilai inovasi rendah dan persepsi terhadap detail tinggi akan berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial namun mempunyai hubungan yang cukup lemah.

Penelitian yang dilakukan oleh Shinta Anggraini (2014) bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan keuangan Daerah Surabaya dan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Motivasi dalam penelitian ini adalah penerapan sistem penganggaran top down (ketetapan ditangan atasan) dapat mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif". Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “ apakah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode survey kuesioner yang diberikan kepada 30 responden. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan pada dinas pendapatan dan pengelolaan keuangan kota Surabaya. Variabel-variabel penelitian ini

berjumlah 4 variabel diantaranya kinerja manajerial (Y), partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) . hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimana tingkat signifikan 0,003 lebih kecil dari $\alpha=0,005$. hasil hipotesis kedua menunjukkan tingkat signifikan 0,417 lebih besar dari $\alpha=0,005$ yang berarti bahwa komitmen organisasi tidak signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. hipotesis ketiga menunjukkan tingkat signifikan 0,004 lebih kecil dari $\alpha=0,005$ yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah (2015) bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan pengetahuan manajemen biaya dan motivasi sebagai variabel moderasi. Masalah penelitian ini adalah keterlibatan ego manajer dalam partisipasi proses penyusunan anggaran dan bukan hanya terlibat dalam kerja saja. Variabel dalam penelitian ini ada empat yaitu partisipasi anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, serta pengetahuan tentang manajemen biaya dan motivasi sebagai variabel moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang ada di Kota Semarang, sampel yang digunakan adalah metode purposive sampling dan diperoleh 84 sampel yang memenuhi kriteria dan bebas dari penyimpangan data. Pengumpulan data menggunakan data primer sedangkan teknik analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan hanya motivasi yang ditolak artinya motivasi tidak dapat berpengaruh terhadap partisipasi dan kinerja manajerial

sedangkan pengetahuan manajemen biaya diterima atau manajemen biaya berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Keagenan

Teori Agensi menjelaskan adanya hubungan keagenan dengan perusahaan karena didalamnya terdapat kumpulan kontrak antara satu pihak dengan pihak lain sebagai atasan dan bawahan (Jensen dan Mackling, 1976). Menurut Brownell dan Mc. Innes (1986) menyatakan bahwa seorang agen akan melakukan kesenjangan anggaran untuk memperoleh keuntungan dan penghargaan yang akan didapatkan agen jika berhasil mencapai anggaran (Mas Amertadewi dan Dwirandra, 2013). Agen yang dimaksud adalah para pimpinan yang akan menyusun anggaran. agar kesenjangan tersebut tidak terjadi maka harus ada keterlibatan manajer tingkat bawah agar penyusunan anggaran dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Dan jika perencanaan anggaran yang dihasilkan sesuai dengan kemampuan karyawan maka karyawan akan bekerja secara maksimal untuk mencapai target anggaran tersebut.

2.2.2 Teori Pribadi-Perilaku

Teori pribadi-perilaku menjelaskan bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektivan kepemimpinan seseorang. Perilaku disini adalah sebuah tindakan yang berpengaruh pada prestasi kepuasan dari pengikut-pengikutnya (Gibson dkk, 1997; 14).

Penelitian ini menggunakan teori pribadi-perilaku karena kinerja seorang manajer yang dipengaruhi oleh cara kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan akan dapat meningkat bila gaya dan struktur organisasi juga tepat. Gaya kepemimpinan seorang manajer akan sangat mempengaruhi kinerja seorang manajer. Jika gaya kepemimpinan seorang manajer itu baik maka hal itu akan mempengaruhi kinerjanya atau dapat dikatakan kinerjanya bagus dan struktur organisasi dalam pengambilan keputusan oleh manajer yang tepat akan mendapatkan hasil yang baik sehingga kinerja manajer akan meningkat juga.

2.3 Landasan Pustaka

2.3.1 Pengertian Anggaran

Menurut Adisaputro dan Sri (1986,2) anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan, rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Perbedaan antara anggaran dengan penganggaran yaitu anggaran sebagai hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, sedangkan penganggaran adalah suatu proses mulai dari persiapan, pengumpulan data, pembagian tugas, penyusunan rencana, implikasi dari rencana tersebut sampai dengan pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana itu. Anggaran dinilai sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran digunakan manajer untuk mengendalikan karyawan sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2013; 423) anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan

untuk mencapainya. Anggaran sebagai bukti tujuan perusahaan berisi anggaran-anggaran yang akan dilaksanakan selama satu tahun kedepan dan berisi kegiatan apa saja yang akan dilakukan perusahaan selama satu tahun untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3.2 Manfaat Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2013,424) dalam sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi, diantaranya sebagai berikut:

1. Anggaran memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan masa depan sehingga para manajer akan berusaha untuk mengembangkan organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan.
2. Anggaran menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan sehingga keputusan-keputusan yang baik bisa mencegah timbulnya masalah dan menghasilkan status keuangan yang lebih baik.
3. Anggaran menyediakan standar evaluasi kinerja dengan cara mengendalikan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil actual dengan hasil yang dianggarkan secara periodik.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi. Anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap karyawan sehingga karyawan dapat menyadari perannya dan pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Penyusunan anggaran juga mengaruskan kerjasama antara berbagai aktivitas dan area.

2.3.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2006) partisipasi anggaran adalah keikutsertaan manajer-manajer tingkat bawah dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa depan yang ditempuh manajer dalam pencapaian sasaran anggaran. Partisipasi anggaran memungkinkan manajer tingkat bawah untuk bertanggungjawab. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005,87) proses anggaran yang menerapkan prinsip dari bawah ke atas atau keikutsertaan manajer tingkat bawah dalam menentukan anggaran akan dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, hal ini sangat menguntungkan bagi manajer yang memiliki tanggung jawab terhadap pusat karena mereka mempunyai informasi terbaik mengenai variabel yang mempengaruhi pendapatan dan beban mereka. Penerapan sistem tersebut tidak hanya menguntungkan bagi manajer saja namun juga bagi karyawan karena dengan keikutsertaan bawahan akan terjalin hubungan yang lebih intim terhadap keduanya dan bawahan akan mengetahui lebih dalam tentang pekerjaan yang akan dilakukan untuk mencapai cita-cita anggaran.

Sedangkan dalam penelitian Tintri (2002) menurut Argyris (1952) dan Milani (1975), proses penyusunan anggaran adalah kegiatan yang penting karena anggaran mempunyai dampak terhadap sikap dan perilaku anggota. Jika anggaran yang dihasilkan sesuai dengan keinginan individu tersebut dengan mementingkan kesejahteraan bersama maka sikap anggota akan bersikap baik selama proses penyusunan anggaran dan proses pencapaian anggaran tersebut namun sikap yang

berkebalikan akan ditunjukkan anggota apabila hasil anggaran berbeda jauh dari keinginan anggota.

2.3.4 Kinerja Manajerial

Menurut Rahman (2013) terdapat dua pendapat yang saling berkesinambungan antara Supriono (1992) dan Mahony (1998), dimana Supriono menyebutkan bahwa dalam beberapa organisasi membagi kinerja menjadi dua yaitu kinerja devisi dan kinerja manajerial, perbedaannya adalah kinerja devisi berkaitan dengan factor yang berada diluar kewenangan manajer sedangkan kinerja manajerial berkaitan dengan factor yang berada didalam kewenangan manajer. Mahony membagi kinerja manajerial menjadi 8 yaitu koordinasi, evaluasi, negosiasi, perwakilan, investigasi, pengaturan staf dan supervise. Kinerja manajerial adalah kinerja yang dikendalikan oleh manajer tersebut yang berada dalam ruang lingkup manajemen tersebut . terdapat delapan kinerja yang diukur yaitu koordinasi dan pengaturan staf adalah cara manajer mengkoordinasikan karyawan satu dengan karyawan lain dan pengaturannya sehingga akan terjadi keselarasan didalamnya, selanjutnya investigasi dan negosiasi adalah manajer menginvestigasi setiap kejadian yang ada pada ruang lingkupnya dan mampu mencari jalan keluar dalam setiap masalah yang muncul dari bagian pekerjaan yang dipegangnya. Perwakilan yaitu manajer mampu mewakili perusahaan dalam keadaan apapun termasuk saat proses penyusunan anggaran manajer mampu ikut serta berpartisipasi dalam proses tersebut. Dan yang terakhir adalah evaluasi yaitu manajer senantiasa mengadakan evaluasi dalam setiap akhir tugas yang dikerjakan dengan karyawannya demi memajukan perusahaan.

Menurut Anggaraini (2014) penilaian kinerja manajerial didasarkan pada faktor pengembangan sebuah organisasi yang efektif dan efisien karena adanya program dan kebijakan untuk sumber daya manusia yang ada pada organisasi. Terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: (1) Faktor psikologis : kepribadian, motivasi, sikap, peran dan kepuasan kerja. (2) Faktor organisasi : kepemimpinan, struktur organisasi, desain pekerjaan dan sistem penghargaan. (3) Faktor individu : pengalaman kerja, keterampilan, kemampuan, latar belakang keluarga, dan tingkat sosial. Keselarasan antara faktor psikologis, organisasi dan individu diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja manajerial akan membuat manajer lebih percaya diri dalam memimpin bawahan dan karyawan akan lebih percaya pada pekerjaan manajernya.

2.3.5 Struktur Organisasi

Menurut Kast dan Rosenzweig (1984,325) Struktur organisasi adalah hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dalam organisasi. Hubungan-hubungan tersebut biasanya berupa bagan struktur organisasi yang minimal terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara dan anggota, namun jika berhubungan dengan perusahaan maka bagan struktur organisasi yang ada minimal terdiri dari direktur, manajer-manajer dan staf-staf.

Menurut Adisaputro dan Asri (1986,32) Struktur organisasi dianggap penting dalam penyusunan anggaran karena menggambarkan tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa, dan tanggungjawab yang dimaksud adalah untuk merencanakan dan mempertanggungjawabkan penggunaan dana anggaran. Pihak-

pihak yang bertanggungjawab dalam proses penyusunan anggaran dan pengaplikasian anggaran tersebut akan dapat terlihat dengan melihatnya pada struktur organisasi yang biasanya dipertanggungjawabkan oleh seorang manajer tiap bagian dan dilaporkan pada pimpinan teratas atau direktur.

Dalam penelitian Tintri (2002) struktur organisasi adalah alat pengendali yang memperlihatkan tingkat pendelegasian wewenang pimpinan pusat dalam pembuatan keputusan kepada manajer tingkat atas dan ditingkat bawah, dan dikelompokkan menjadi dua yaitu struktur organisasi desentralisasi dan struktur organisasi sentralisasi. Struktur organisasi desentralisasi adalah sebagian wewenang pembuatan keputusan yang diberikan kepada manajer tingkat bawah, sedangkan struktur organisasi sentralisasi adalah semua pembuatan keputusan berada ditingkat pimpinan pusat. Menurut Gibson dkk (1997, 127) manajer yang menggunakan struktur organisasi desentralisasi memungkinkan manajer membuat keputusan signifikan, mendapatkan keterampilan, dan untuk memajukan perusahaan juga dapat membantu meningkatkan nilai kompetisi di organisasi. Struktur organisasi desentralisasi yang bertolak belakang dengan struktur organisasi sentralisasi akan berdampak berbeda terhadap masyarakat meskipun struktur organisasi desentralisasi lebih menguntungkan bagi perusahaan namun pada waktu tertentu struktur sentralisasi juga dapat digunakan dan dapat menguntungkan juga bagi perusahaan. hendaknya perusahaan dapat menerapkan kedua struktur organisasi tersebut pada waktu-waktu yang dinilai cocok dengan kondisi perusahaan.

2.3.6 Gaya Kepemimpinan

Menurut Gibson dkk (1997,5) kepemimpinan adalah seorang individu yang mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan yang ada. Sedangkan menurut Kast dan Rosenzweig (1985,514) kepemimpinan adalah sifat dan kepribadian dari orang yang menjadi pimpinan dalam situasi terstruktur dan tak terstruktur. Situasi terstruktur adalah situasi yang telah direncanakan sebelumnya, contoh situasi ini adalah disaat terjadi kenaikan gaji yang dilakukan secara berkala sesuai dengan ketentuan perusahaan Sedangkan situasi tak terstruktur adalah situasi yang terjadi tiba-tiba atau tidak direncanakan sebelumnya, contoh situasi tak terstruktur adalah disaat terjadinya reorganisasi yang terjadi tanpa adanya perencanaan sebelumnya. Manajer harus mampu mengendalikan situasi baik itu situasi terstruktur maupun situasi tidak terstruktur.

Dalam penelitian kukuh dan ika (2010) terdapat pendapat Yulk (2005) yang membagi gaya kepemimpinan menjadi dua, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan konsiderasi

Yaitu gaya kepemimpinan yang menghargai, bersahabat, kehangatan, saling percaya, dan komunikasi antara pimpinan dengan karyawan. pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi memusatkan kepentingannya pada komunikasi terbuka dan partisipasi.

2. Gaya kepemimpinan insiasi

Yaitu gaya kepemimpinan yang kurang bersahabat, kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, melaksanakan tugasnya sendiri serta mengatur karyawan sesuai kehendaknya untuk mencapai tujuan perusahaan. gaya pimpinan ini kurang disukai oleh karyawan karena pimpinan tidak melibatkan karyawan dan kurang menerima saran dari karyawan.

Gaya kepemimpinan konsiderasi atau gaya kepemimpinan yang bersahabat tentunya jauh lebih bisa diterima karyawan karna dengan penerapan gaya kepemimpinan tersebut karyawan akan lebih nyawan bekerja bersama manajer dan berdiskusi demi meningkatkan perusahaan, namun ada saat tertentu dimana manajer juga harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan insiasi demi memajukan perusahaan mengingat situasi perusahaan yang fluktuasi atau naik turun.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

Menurut moheri dan amalia (2015) partisipasi anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Karena dalam proses penyusunan anggaran terjadi interaksi antara pimpinan dengan bawahan yang akan dapat mempererat hubungan pimpinan dengan kayawannya. Dalam penelitian Rahman (2013) pada saat proses penyusunan anggaran seorang manajer yang mempunyai inovasi tinggi sangat dibutuhkan untuk membuat keputusan yang erat dengan ketidakpastian, Sehingga peran peran manajer dalam partisipasi anggaran sangatlah penting dan

dalam berpartisipasi tersebut manajer dapat menunjukkan kinerjanya satu tahun kedepan. Sama halnya dengan penelitian Mas Amertadewi dan Dwirandra (2013) yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran yang diikuti oleh bawahan akan membuat bawahan lebih memahami pekerjaannya sehingga hal tersebut akan meningkatkan kinerja manajerial.

Dari hasil temuan para ahli diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

2.4.2 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Menurut Chenhall dan Morris (1986) penyusunan anggaran adalah salah satu bagian dari perencanaan dan pengendalian organisasi. Perencanaan yaitu mengatur pengeluar uang yang beredar selama satu tahun kedepan dan pengendalian adalah mengendalikan kinerja karyawan dan pemimpin selama proses untuk mencapai cita-cita anggaran tersebut. Menurut Tusman dan Nadler (1978) partisipasi dalam anggaran lebih memungkinkan terjadi pertukaran informasi antara pimpinan dengan bawahan, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian terhadap apa yang telah diputuskan dalam anggaran tersebut. Dalam penelitian Tintri (2002) Struktur organisasi desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Struktur desentralisasi memberikan wewenang tidak hanya kepada pimpinan pusat saja namun manajer-manajer yang berada dibawah juga diberikan keleluasaan untuk membuat keputusan, dengan seperti itu

manajer akan tahu apa yang dibutuhkan karyawan dan produktivitas karyawan akan meningkat. Bagaimana seorang manajer menerapkan struktur organisasi dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi keikutsertaan karyawan dalam proses penyusunan anggaran dan keikutsertaan karyawan tersebut akan membuat karyawan bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai cita-cita anggaran. kinerja karyawan yang meningkat akan meningkatkan kinerja manajerial juga.

Dari temuan para ahli diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2: Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial dengan struktur organisasi sebagai variabel moderating.

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Menurut Sumarno (2005) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang bersahabat, perhatian kepada karyawan , peduli pada kesejahteraan karyawan adalah gaya kepemimpinan yang sangat disukai oleh karyawan. Dengan gaya kepemimpinan tersebut bisa meningkatkan kerjasama antara karyawan dengan pimpinan untuk mencapai cita-cita anggaran. Sedangkan dalam penelitian Himawan dan Ika (2010) gaya kepemimpinan yang terbuka dan bersifat humanis dalam keikutsertaan pada penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial di karyawan dan timbul rasa semangat untuk mencapai cita-cita anggaran. hasil penelitian yang berbeda oleh mas amertadewa dan dwirnadra (2013) yang melakukan penelitian di Kantor Cabang PT Bank Pembangunan

Daerah Bali mengatakan bahwa efektifnya gaya kepemimpinan akan melemahkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial . hal ini karna adanya masukan dari pejabat namun masukan tersebut belum tentu diakomodasi dalam penyusunan anggaran.

Gaya kepemimpinan seorang manajer akan sangat mempengaruhi kinerja manajer tersebut. Gaya kepemimpinan yang bersahabat, terbuka, dan loyal akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja serta berdiskusi dengan manajer. Kenyamanan karyawan tersebut membuat karyawan bersedia ikut serta dalam proses penyusunan anggaran yang sehingga membuat karyawan mengetahui lebih dalam pekerjaannya dan karyawan akan bekerja keras untuk mencapai cita-cita anggaran tersebut. Kerja keras dan pemahaman tentang pekerjaan karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja manajerial.

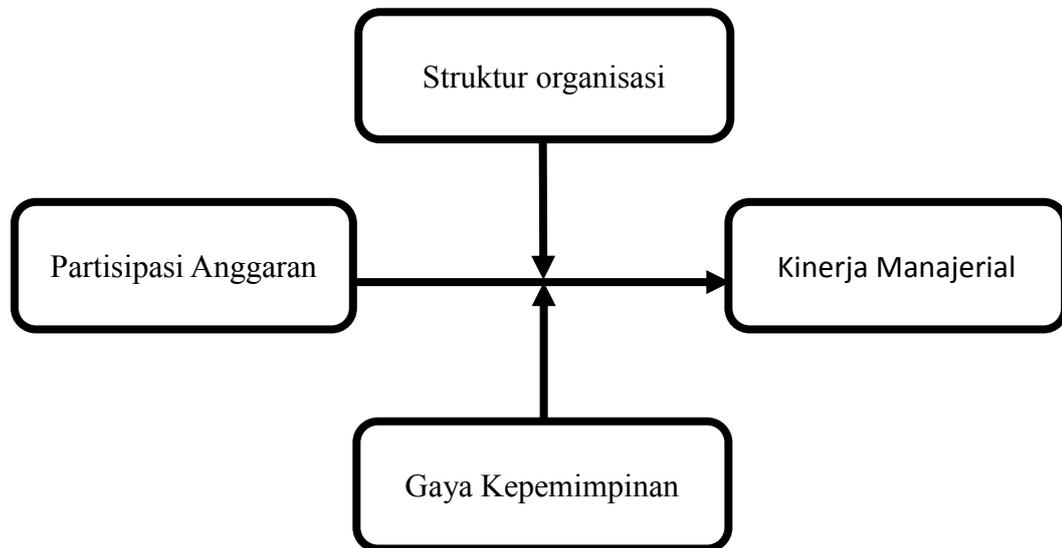
Dari temuan para peneliti diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3 = : Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan struktur organisasi dan gaya kepemimpinan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. partisipasi anggaran dalam penelitian ini menjadi variabel bebas (independen) dan kinerja manajerial menjadi variabel terikat (dependen), sedangkan struktur organisasi dan gaya kepemimpinan mejadi

variabel moderasi (memperkuat/memperlemah hubungan variabel satu dengan yang lain). Skema kerangka penelitian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka konseptual

Struktur organisasi desentralisasi akan membuat manajer tingkat bawah dapat ikut serta dalam proses penyusunan anggaran sehingga manajer bawah akan lebih faham tugas yang akan dikerjakan dan hal tersebut akan meningkatkan kinerja manajerial, juga penerapan gaya kepemimpinan yang bersahabat akan membuat bawahan nyaman dalam proses penyusunan anggaran dan mengeluarkan pendapatnya dengan leluasa sehingga kinerja manajerial juga akan meningkat. Dengan meningkatnya kinerja manajerial akan membuat perusahaan meningkat baik itu secara internal maupun external perusahaan.