

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kinerja manajerial ini sebelumnya pernah dilakukan oleh Poerwati (2002) yang berjudul "Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating". Permasalahan yang dihadapi; Apakah ada pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating?. Dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dalam budaya organisasi orientasi pada orang semakin tinggi pula kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja yang dimiliki manajer, semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Penelitian lainnya pernah dilakukan oleh Nor (2007) yang berjudul "Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel *Moderating* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial". Permasalahan yang dibahas; Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan apakah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) akan meningkatkan kinerja manajerial?.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran). Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi yang positif signifikan, artinya kalau partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Penelitian ini berhasil menerima H_1 (H_0 ditolak) yang menyatakan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dijelaskan sebesar 40,5%. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik.

Selain kedua penelitian tersebut, penelitian mengenai kinerja manajerial juga pernah dilakukan oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2007) yang berjudul Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan *JobRelevant Information* (JRI) Sebagai Variabel *Intervening* (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia). Permasalahan yang dihadapi : (1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial?, (2) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen pada tujuan anggaran dan informasi yang relevan dengan tugas (JRI) sebagai variabel *intervening*?, (3)

Apakah komitmen pada tujuan anggaran berpengaruh terhadap informasi yang relevan dengan tugas (JRI)??. Penelitian ini menyimpulkan bahwa : (1) partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi probabilitas di bawah 0,05 ($p=0,002$), (2) partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran tetapi besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan, (3) partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI pada tingkat signifikansi probabilitas di bawah 0,05 ($p=0,007$), (4) komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap JRI namun besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan, (terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi probabilitas di bawah 0,05 ($p=0,027$) dan (JRI berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial namun besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan. Peneliti menduga, hasil yang tidak signifikan pada beberapa pengujian hipotesis dalam penelitian ini karena adanya penerapan dimensi budaya organisasi *power distance* yang lebar pada perusahaan manufaktur di Indonesia dimana otoritas atasan adalah mutlak sehingga tujuan yang ditetapkan cenderung bersifat subyektif serta menekan bawahan.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu perbedaan variabel yang digunakan. Pada penelitian terdahulu, variabel yang digunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan budaya organisasi dalam menguji pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah motivasi, pelimpahan

wewenang dan partisipasi anggaran dalam menguji pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Selain itu juga terdapat perbedaan pada jenis perusahaan yang dijadikan sampel penelitian dan waktu, serta lokasi penelitian.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi (*Motivation*) banyak juga disebutkan dengan istilah antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Namun dalam hal ini (Handoko, 1997 ; 252) menggunakan istilah motivasi yang diartikan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Mangkunegara (2000 ; 93) mengatakan motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).

Flippo (1994 ; 117) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran – sasaran organisasi.

Dengan melihat definisi dapat disimpulkan motivasi sebagai pendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan dan juga sebagai pemberian motif dalam hal penimbulan dorongan pada individu.

2.2.2. Teori Motivasi

Menurut Handoko (1997 ; 225), mengatakan bahwa teori motivasi diklasifikasikan menjadi 3 kelompok, yaitu:

1. Teori-teori penunjuk (*prescriptive theories*)

Mengemukakan bagaimana memotivasi karyawan, teori-teori ini didasarkan atas pengalaman coba-coba.

2. Teori-teori (*contents theories*)

Berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab-penyebab atau memusatkan pada pertanyaan “apa” dari motivasi, teori-teori ini meliputi:

1. Hierarki kebutuhan dari psikolog Abraham H. Maslow adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan untuk makan, minum, perumahan, seks, istirahat.

b. Kebutuhan Keamanan

Kebutuhan akan perlindungan dan stabilitas.

c. Kebutuhan Sosial.

Kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi.

d. Kebutuhan harga diri.

Kebutuhan akan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.

e. Kebutuhan aktualisasi dan pemenuhan diri.

Kebutuhan untuk penggunaan potensi diri, pertumbuhan, dan pengembangan diri.

2. Teori motivasi - pemeliharaan dari Herzberg

a. Pengupahan, kehidupan pribadi.

b. Keamanan kerja, kondisi kerja.

- c. Status.
- d. Pekerjaan yang kreatif dan menantang, prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemungkinan meningkat, kemajuan.

3. Teori prestasi dari Mc. Celland

Mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan prestasi tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa. Orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan yaitu:

- a. Menyukai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
- b. Mempunyai kenceberungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan.
- c. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
- d. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan organisasional.

3. Teori-teori Proses

Berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan, teori-teori ini meliputi :

a. Teori Pengharapan

Menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan: para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka

yang dapat dijalankan dengan nilai yang diperkirakan sebagai alternatif dari perilakunya.

b. Teori Pembentukan Pelaku

Pendekatan ini didasarkan terutama atas hukum pengaruh (law of effect), yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang.

c. Teori Poter-Lawler

Adalah teori pengharapan dari motivasi dengan orientasi masa datang, dan juga menekankan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil.

d. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara : (1) masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaan dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha dengan (2) hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

2.2.3. Anggaran

2.2.3.1. Definisi Anggaran

Munandar (1994 ; 1) dalam bukunya Budgeting menyatakan bahwa anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana

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

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.

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

3. Dinyatakan dalam unit moneter

Yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang.

Yaitu budget berlaku untuk masa yang akan datang yang berarti bahwa apa yang dimuat dari dalam budget adalah taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang terjadi serta apa yang dilakukan diwaktu yang akan datang.

Menurut Jae dan Joel (1996 ; 3) suatu anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian. Anggaran membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggung jawaban (*responsibility center*).

Menurut Saputro (1992 ; 6) anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan, koordinasi dan pengawasan.

Dari definisi tersebut diatas dapat diambil intinya yaitu :

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

2.2.3.2. Manfaat Anggaran.

Menurut Ellen (2001 ; 2) manfaat penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Adanya perencanaan terpadu.

Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

2. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Anggaran dapat memperbaiki pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

3. Sebagai alat pengkoordinasi kerja.

Anggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi) secara keseluruhan.

4. Sebagai alat pengawasan kerja.

Anggaran memerlukan serangkaian standart prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya.

5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standart yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan.

2.2.3.3.Kelemahan-Kelemahan Anggaran.

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain (Saputro, 1992 ; 53).

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

3. Anggaran hanya merupakan satu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan mengantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

2.2.3.4.Persyaratan Penyusunan Anggaran.

Beberapa persyaratan yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran perusahaan (Saputro, 1992 ; 7), antara lain :

1. Anggaran perusahaan harus bersifat realistis, dalam artian bahwa anggaran perusahaan itu tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis.
2. Anggaran perusahaan harus bersifat luwes, yang berarti bahwa anggaran perusahaan tidak terlalu kaku sehingga berpeluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
3. Perusahaan yang menyusun anggaran perusahaan harus mampu :
 - Mengendalikan berbagai relevan variabel dalam mencapai tujuannya.
 - Melaksanakan sistem pengendalian manajemen.
 - Berkomunikasi secara efektif.
 - Memberikan motivasi kepada para anggota.
 - Mendorong terciptanya partisipasi.

Menurut Jae dan Joel (1996 ; 7) langkah-langkah yang harus diikuti dalam penganggaran meliputi :

1. Penetapan tujuan
2. Pengevaluasian sumber-sumber daya yang tersedia

3. Negoisasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka-angka anggaran
4. Pengorganisasian dan peninjauan komponen
5. Persetujuan akhir
6. Pendistribusian anggaran yang disetujui

Menurut Ellen (2001 ; 3) untuk mengoptimalkan kegunaan anggaran perlu memperhatikan beberapa syarat seperti berikut:

1. Realistis, artinya anggaran perusahaan itu tidak terlalu optimis dan tidak pula pesimis.
2. Luwes, artinya tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Untuk itu pihak manajemen perlu mengamati perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi agar dapat melakukan penyesuaian bilamana diperlukan
3. Kontinyu, artinya membutuhkan perhatian terus menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental

2.2.3.5. Dimensi Perilaku dari Penganggaran

Menurut Mowen (1999 ; 370) Anggaran sering kali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mencapai atau melampaui tujuan yang ditentukan karena status keuangan dan karier para manajer dipertaruhkan, maka anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku mereka. Positif atau negatifnya pengaruh tersebut tergantung dari cara penggunaan anggaran.

Perilaku positif terjadi bila tujuan dari setiap manajer sesuai dengan tujuan organisasi dan manajer memiliki dorongan untuk mencapainya. Kesesuaian tujuan manajer dan tujuan organisasi sering kali disebut keselarasan tujuan (*goal congruence*). Selain keselarasan tujuan, para manajer juga perlu memiliki usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3.6. Anggaran dan Fungsi Manajer.

Fayol seorang ahli dibidang manajemen menyatakan bahwa peranan Business pada dasarnya terdiri dari 6 (enam) bidang yakni teknis (berproduksi), komersil (jual, beli, dan pertukaran), *Financial* (mencari dan menggunakan modal), keamanan (perlindungan terhadap orang dan barang), *accounting* (catatan administrasi dan keuangan) dan manajerial, *planning, organizing, command, coordinator* dan *control*.

Koontz dan O'Donnel membagi peranan *business* manager yang bersifat manajerial menjadi fungsi-fungsi (Asri dan Saputro, 1992 ; 8) sebagai berikut :

1. *Planning*

Perusahaan hendaknya selalu mencari sumber potensial yang menghasilkan keuntungan dan merencanakan cara bagaimana untuk merealisasikan.

2. *Organizing*

Manajer harus menyusun suatu struktur organisasi yang tepat, sesuai dengan tujuan yang dikehendaki dan menunjuk orang-orang yang tepat, untuk mengisi masing-masing jabatan dengan mengadakan pembagian kerja.

3. *Staffing*

Manajer hendaknya menunjuk orang-orang yang tepat, yang *qualified* dengan memberikan motivasi berupa insentif yang sesuai.

4. *Directing*

Manajer hendaknya dapat memperlihatkan kepemimpinan yang mantap dinamis secara tegas dan terbuka.

5. *Control*

Manajer harus selalu mengadakan pengawasan yang bersifat dinamis dan selalu mengusahakan adanya *feed back* dari bawahan.

2.2.4. Pelimpahan Wewenang

2.2.4.1. Pengertian Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan (manajer) apakah bersifat sentralisasi atau desentralisasi. Pelimpahan wewenang dalam organisasi berkaitan dengan struktur organisasi. Struktur organisasi memberi gambaran mengenai kekuasaan dalam organisasi.

Menurut Handoko (1997 ; 224) menjelaskan bahwa pelimpahan wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Lawyer dalam bukunya *Hight-Involvement Management* mengemukakan bahwa keberadaan atau ketidakberadaan kekuasaan pada tingkat manajemen yang lebih rendah dalam organisasi adalah penting untuk menentukan keefektifan program manajemen partisipasi. Struktur organisasi menunjukkan bagian kekuasaan dalam suatu organisasi. Ciri-ciri organisasi dengan derajat desentralisasi yang tinggi menunjukkan bahwa unit-unit yang berada pada tingkat

yang lebih tinggi lebih memiliki otonomi (seperti penentuan anggaran) daripada anggaran dengan derajat desentralisasi yang rendah (sentralisasi).

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang dalam organisasi berkaitan dengan struktur organisasi yang memberikan gambaran mengenai kekuasaan dalam organisasi untuk tumbuh dan berkembang sebagai alat untuk belajar.

2.2.4.2. Alasan Pelimpahan Wewenang

Ada beberapa alasan mengapa perlu ada pelimpahan wewenang (Handoko, 1997 :225) yaitu :

1. Pelimpahan memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri.
2. Pelimpahan wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
3. Pelimpahan memungkinkan manajer memutuskan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
4. Pelimpahan memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang.
5. Sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

2.2.4.3. Hambatan terhadap Pelimpahan Wewenang

Hambatan-hambatan proses pelimpahan wewenang menurut Handoko (1997 ; 226) yaitu :

1. Hambatan dari pihak atasan :

- a. Manajer merasa lebih bila mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
 - b. Manajer tidak bersedia menghadapi resiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.
 - c. Manajer tidak atau kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahanya.
 - d. Manajer merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
 - e. Manajer takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya sendiri terancam.
 - f. Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk melimpahkan tugasnya kepada bawahanya.
2. Hambatan dari pihak bawahan :
- a. Kurang berani menerima tambahan tanggung jawab.
 - b. Adanya perasaan bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang barunya dengan salah dan menerima kritik.
 - c. Kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar.

2.2.4.4.Desentralisasi

Pengertian desentralisasi menurut Mowen (1999 ; 64) adalah praktek pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Pengambilan keputusan desentralisasi memperkenankan manajer pada jenjang

yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka.

Alasan-alasan dibalik popularitas desentralisasi dan cara-cara yang mungkin dipilih perusahaan untuk melaksanakan proses desentralisasi (Mowen, 1999 ; 65) diantaranya adalah:

1. Pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal

Kualitas keputusan dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika perusahaan tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi lokal. Namun manajer pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat dengan kondisi-kondisi pengoperasian (seperti kekuatan dan bentuk persaingan lokal, sifat angkatan tenaga kerja lokal, dan seterusnya) mempunyai akses untuk informasi ini. Akibatnya, manajer lokal sering unggul dalam membuat keputusan yang lebih baik.

2. Fokus manajemen pusat

Dengan mendesentralisasi keputusan-keputusan operasi, manajemen pusat bebas berperan dalam upaya perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasi sehari-hari.

3. Melatih dan memotivasi manajer

Pertanggung jawaban yang lebih besar mampu menghasilkan keputusan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik.

4. Meningkatkan daya saing

Terbukanya segmen-segmen kepada berbagai kekuatan pasar.

2.2.5. Kinerja Manajerial

2.2.5.1. Pengertian kinerja

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999 ; 465) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan - kegiatan manajerial antara lain:

a. Perencanaan

Perencanaan terdiri dari berbagai macam kegiatan yaitu penentuan tujuan, kebijakan dan pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan prosedur dan pemrograman.

b. Investigasi

Investigasi terdiri dari kegiatan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, kegiatan mengukur hasil kerja, menentukan persediaan dan menganalisa pekerjaan.

c. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian terdiri dari kegiatan tukar - menukar informasi dengan karyawan dari berbagai perusahaan lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan informasi kepada bagian lain serta berhubungan manajer lain.

d. Evaluasi

Evaluasi terdiri dari kegiatan penilaian dan pengukuran proposal, pengamatan dan pelaporan kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil dan penilaian laporan keuangan serta pemeriksaan produk.

e. Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan untuk mengarahkan, membimbing dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan serta memberikan tugas atau pekerjaan dan menangani keluhan.

f. Pemilihan staf

Pemilihan staf terdiri dari kegiatan mempertahankan karyawan di lingkungan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.

g. Negosiasi

Negosiasi terdapat dalam kegiatan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjualan serta tawar-menawar secara berkelompok.

h. Perwakilan

Kegiatan perwakilan adalah menghadiri pertemuan di perusahaan lain, menghadiri pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.2.5.2.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2000 ; 67) adalah :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada tempat sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.2.5.3.Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Gibson, Invanche, Donnelly.(1987 ; 159). Masing-masing teori dapat membantu manajer memahami motivasi lebih baik di tempat kerja. Teori kepuasan berorientasi terhadap individu dimana teori itu terutama menekankan karakteristik orang-orang. Teori penguatan berfokus pada lingkungan kerja. Teori harapan menempatkan tekanan atas individu pekerjaan dan variabel lingkungan. Teori keadilan terutama membahas hubungan antara sikap terhadap masukan dan keluaran serta praktek pemberian imbalan (penghargaan). Teori penetapan tujuan menekankan pada peranan perilaku yang disengaja dalam motivasi. Masing-masing dari teori yang telah kami sajikan mempunyai sesuatu

yang dapat dimanfaatkan para manajer. Juga perlu dicatat bahwa berbagai teori tersebut, dalam banyak hal bersifat melengkapi meskipun sudah banyak teori, hasil penelitian lainnya masih banyak manajer yang terus mengabaikan masalah motivasi.

2.2.5.4. Hubungan Pelimpahan Wewenang dengan Kinerja Manajerial

Menurut Rosyidi (1982 ; 12) Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sedagai wewenang tertentu dari seorang pejabat kepada seorang pejabat yang lain. Pelimpahan wewenang erat hubungannya dengan penyerahan tugas. Tiada tugas dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya wewenang.

2.2.5.5. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

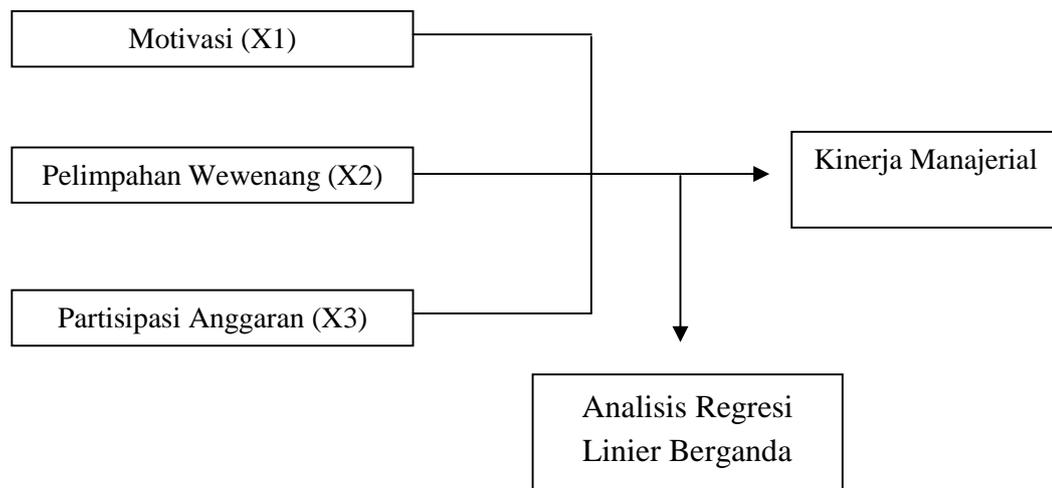
Kinerja Manajerial yang diperoleh merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam penganggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Topik tersebut merupakan pokok bahasan yang selalu menarik untuk diketahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Alasan menariknya topik tersebut adalah :

1. Umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.
2. Hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dan peneliti lainnya.

Menurut Supomo (1998) Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang akan disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dalam anggaran (Simposium Nasional Akuntansi 5, 2002 ; 737)

2.3. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik model alur kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2.4

Keterangan:

- X_1 : motivasi
- X_2 : pelimpahan wewenang
- X_3 : partisipasi anggaran
- Y : kinerja manajerial

Dalam Penelitian ini akan diuji pengaruh variabel bebas (X) yang terdiri dari motivasi, pelimpahan wewenang dan partisipasi anggaran terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja manajerial dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dalam bab pendahuluan dan landasan teori maka dapat diambil hipotesa penelitian sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh antara motivasi, pelimpahan wewenang dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

H2 : Terdapat variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.