

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian ini. Berikut merupakan beberapa jurnal penelitian terkait dengan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Terkait	Hasil
Sumarno (2005)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	1. Partisipasi Anggaran 2. Kinerja Manajerial 3. Gaya Kepemimpinan	Terdapat pengaruh negatif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran kinerja manajerial, tetapi tidak signifikan.
Zuwesty dan Ricky (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	1. Partisipasi Anggaran 2. Gaya Kepemimpinan 3. Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
Moheri dan Arifah (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	1. Partisipasi Anggaran 2. Kinerja Manajerial	Memberikan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Medhayanti	Pengaruh Partisipasi	1. Partisipasi	Partisipasi anggaran

dan Suardana (2015)	Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan <i>Self Efficacy</i> , Desentralisasi, dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi	Anggaran 2. Kinerja Manajerial 3. <i>Self Efficacy</i>	berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, <i>self efficacy</i> mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
---------------------	--	--	---

Sumber : Penelitian terdahulu, diringkas

2. 2 Teori Keperilakuan

Penelitian ini menggunakan teori keperilakuan (*behavioral theory*) sebagai grand teorinya. Anggaran merupakan salah satu alat pengendalian sehingga dalam penelitian mengenai fungsi pengendalian dari anggaran dapat menggunakan teori tersebut. Teori ini menjelaskan pengaruh keperilakuan dalam penyusunan tujuan organisasi berdasarkan pendekatan motivasi. Pengaruh karakteristik sistem pengendalian dimoderasi oleh faktor-faktor yang disebabkan perilaku individu atau organisasi, dan karakteristik sistem pengendalian dihubungkan dengan variabel-variabel lingkungan organisasi (Kren, 1979). Partisipasi anggaran merupakan salah satu alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan melibatkan manajer dan bawahan sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Dengan meningkatnya kinerja dan motivasi karyawan, maka tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai.

Teori keperilakuan juga mengasumsikan bahwa sukses atau tidaknya seorang pemimpin didasari pada bagaimana perilakunya, sehingga dapat dikatakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi oleh perilakunya (Straker, n.d.). Jika pemimpin hanya berorientasi dalam menyelesaikan tugas tanpa membangun hubungan yang baik dengan bawahan, bawahan tidak akan

termotivasi sehingga kinerja mereka menurun dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

2. 3 Landasan Teori

2. 3. 1 Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu yang akan datang (Munandar, 2001: 113-115). Menurut (Peavler, 2016) anggaran adalah proses mempersiapkan laporan detail mengenai hasil finansial yang diharapkan dalam beberapa waktu ke depan. Sedangkan menurut (Garrison, 1988: 322) anggaran adalah uraian rencana secara terperinci dari akuisisi serta penggunaan sumber daya dan modal selama beberapa waktu tertentu.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian anggaran adalah rencana keuangan yang disusun secara sistematis dan terperinci, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu lama.

2. Manfaat Anggaran dan Kelemahan

Menurut (Garrison, 1988), manfaat yang bisa didapat dari anggaran antara lain :

- a. Sebagai sarana komunikasi dan koordinasi antara atasan dan bawahan.
- b. Menyediakan informasi untuk pengalokasian dana dan sumber daya dalam organisasi.
- c. Memberikan tujuan dan sasaran yang jelas sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja.

d. Membantu mengawasi dan mengontrol operasional perusahaan.

Selain memiliki manfaat, anggaran juga memiliki kelemahan. Kelemahan yang paling utama adalah kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan dalam anggaran (Adisaputro and Asri, 1996: 50). Anggaran juga memberi dampak dan melibatkan pihak organisasi, sehingga dapat terjadi konflik antara berbagai pihak (Business Case Studies LLP, n.d.).

3. Proses Penyusunan Anggaran

Menurut (Buell, 2007) proses penyusunan anggaran dimulai dari menetapkan tujuan, kemudian mengumpulkan data dan informasi terkait, lalu meramalkan kebutuhan masa depan, selanjutnya mengimplementasikan anggaran yang telah disusun dan yang terakhir mengevaluasi kinerja.

2. 3. 2 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran dimana bawahan dapat memberi pengaruh, terlibat, dan mengatur anggaran (Brownell dalam Sardjito and Muthaher, 2007). Menurut (Bragg, 2010) partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran dimana pihak yang terkena dampak dari anggaran ikut terlibat dalam penyusunannya. Untuk membantu keefektifan anggaran partisipatif, manajemen menyediakan pedoman bagi karyawan untuk memahami arah tujuan perusahaan dan bagaimana setiap departemen dapat menyesuaikannya.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajer sekaligus bawahan dalam penyusunannya.

2. 3. 3 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah memunculkan hasil dari anggota tim dan kemampuan untuk membangun tim yang solid dan berorientasi tujuan (Hogan and Kaiser, 2005). Menurut (Hughes, et al., 2015: 6) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses pengaruh sosial dimana seseorang dapat memperoleh bantuan dan dukungan dari orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas (Chemers, 2014: 2).

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial untuk mempengaruhi dan memotivasi kelompok sehingga dapat mencapai suatu tujuan.

2. Peran Kepemimpinan

Menurut (Hesameddin, 2007) peran/fungsi dari kepemimpinan adalah :

a. Navigator.

Pemimpin sebagai navigator atau penunjuk arah, berarti pemimpin menciptakan visi bersama dan memberikan arahan kepada pengikutnya.

b. Komunikator.

Pemimpin sebagai komunikator berarti pemimpin dapat mendengarkan pendapat pengikutnya dengan efektif dan mampu menginformasikan pesan dengan jelas kepada pengikutnya.

c. Mentor.

Pemimpin sebagai mentor atau pembimbing, berarti pemimpin mampu menjadi panutan untuk membimbing tindakan pengikutnya.

d. Pelajar.

Pemimpin sebagai pelajar berarti pemimpin mau mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan keahliannya.

e. Pembangun.

Pemimpin sebagai pembangun berarti pemimpin mampu membentuk proses dan menyusun rencana untuk mencapai tujuan.

f. Motivator.

Pemimpin sebagai motivator berarti pemimpin mampu mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai keinginannya.

3. Karakteristik Pemimpin

Karakteristik yang harus dimiliki pemimpin antara lain :

- a. Akuntabilitas.
- b. Keberanian.
- c. Kerendahan hati.
- d. Integritas
- e. Kreativitas.
- f. Ketekunan.
- g. Kesejahteraan.

2.3.4 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana-rencana yang telah disusun, dan memotivasi bawahan (Newstrom and Davis, 1993: 137-139). Gaya kepemimpinan adalah ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh pengikutnya atau orang yang mengamatinya. Gaya kepemimpinan mencakup bagaimana pemimpin berhubungan dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi, bagaimana pemimpin melihat dan memposisikan dirinya, dan apakah ia berhasil sebagai seorang pemimpin (Gardner, 1993: 99).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, gaya kepemimpinan adalah cara-cara dan pendekatan yang dilakukan seorang pemimpin untuk melaksanakan rencana yang telah disusun dan memotivasi bawahan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

2. Struktur Gaya Kepemimpinan

Menurut (Stogdill dalam DeCoster and Fertakis, 1968), gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua struktur :

a. Gaya Kepemimpinan berorientasi tugas.

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas ditunjukkan melalui hubungan dimana pemimpin memberi batas antara dirinya dengan bawahannya. Pemimpin hanya fokus dalam memberi perintah dan menetapkan cara untuk menyelesaikan tugas, menetapkan jadwal, dan mengkritik. Ini berarti pemimpin tidak bersahabat dan ramah terhadap bawahan.

b. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ditunjukkan melalui sikap pemimpin yang ramah, mempercayai dan menghormati bawahannya. Pemimpin membangun hubungan yang baik dengan bawahan untuk memotivasi bawahan dan membangun rasa percaya diri bawahan.

2. 3. 5 Self Efficacy

1. Pengertian *Self Efficacy*

Self Efficacy adalah kepercayaan diri seseorang akan kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan (Omrod, 2006: 382). Menurut (Bandura, 1995: 128) *self efficacy* adalah kepercayaan seseorang atas kemampuannya untuk menghasilkan kinerja pada tingkat tertentu atas peristiwa yang mempengaruhi hidup mereka.

Individu dengan keyakinan tinggi atas kemampuannya akan menganggap tugas yang sulit sebagai tantangan untuk dikuasai daripada menganggap tugas tersebut sebagai beban yang harus dihindari. Kepercayaan diri yang tinggi itu menghasilkan prestasi personal, mengurangi stress, dan mengurangi tingkat kerentanan seseorang atas depresi.

2. Proses Aktivasi *Self Efficacy*

Ada empat proses psikologis utama yang dapat membuat *self efficacy* mempengaruhi hidup seseorang (Bandura, 1995: 135-138), yaitu :

a. Proses Kognitif.

Self efficacy dalam proses kognitif seseorang dipengaruhi oleh pikiran individu tersebut dalam mewujudkan tujuan. Semakin kuat *self efficacy* seseorang,

semakin tinggi ia menantang dirinya untuk mencapai tujuan yang lebih besar, dan semakin kuat ia berkomitmen pada tujuan tersebut. Orang dengan *self efficacy* tinggi akan membayangkan kesuksesan dan berlatih untuk mencapai kesuksesan. Sedangkan orang dengan *self efficacy* rendah akan membayangkan kegagalan dan memikirkan segala kemungkinan ia akan berbuat salah.

b. Proses Motivasional.

Self efficacy memegang peranan penting dalam motivasi diri seseorang. *Self efficacy* menentukan seberapa besar tujuan yang ingin dicapai seseorang, seberapa besar ia akan berusaha, seberapa lama ia mampu bertahan dalam kesulitan, dan ketahanan mereka terhadap kegagalan. Ketika dihadapkan pada kegagalan, orang dengan *self efficacy* rendah akan malas berusaha atau akan menyerah sepenuhnya. Sedangkan orang dengan *self efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras saat mereka gagal mencapai tujuannya.

c. Proses Afektif.

Self efficacy seseorang mempengaruhi seberapa besar stress dan depresi yang mereka alami dalam situasi sulit atau mengancam. Orang yang percaya bahwa ia tidak bisa mengatasi stress dari situasi yang sulit akan menganggap lingkungan sekitarnya dipenuhi bahaya. Mereka akan memikirkan kejadian buruk dan khawatir akan sesuatu yang jarang terjadi, dengan begitu mereka membuat dirinya stress dan menghalangi dirinya dari mencapai tujuan.

d. Proses Seleksi.

Self efficacy seseorang secara tidak langsung dipengaruhi dari lingkungan mereka. *Self efficacy* dapat membentuk jalan yang dipilih seseorang dengan

mempengaruhi aktivitas yang ia kerjakan dan lingkungan yang ia pilih. Seseorang akan menghindari aktivitas dan situasi yang ia percayai melebihi kemampuannya, tetapi ia bersedia menjalani situasi dan aktivitas menantang yang ia pikir dapat ia atasi.

Berdasarkan pilihan yang dibuat, orang-orang akan mengembangkan kompetensi, ketertarikan dan jaringan sosial berbeda yang akan mempengaruhi jalan hidupnya. Hal ini disebabkan karena pengaruh sosial dalam lingkungan yang dipilih secara berkelanjutan mendukung kompetensi, ketertarikan dan nilai yang telah ia pilih sebelumnya.

2. 3. 6 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dapat disebut kinerja atau prestasi kerja karyawan, dimana kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti : standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mulyadi dalam Moheri, 2015). Menurut (Mahoney, 1963) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja dapat digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja tambahan. Adanya pengawasan baik dari individu lain atau kelompok lain dinilai akan memberikan evaluasi kinerja karyawan dalam organisasi. Terdapat tujuh sumber potensial yang dapat dijadikan penilaian kinerja adalah supervisor, rekan kerja, karyawan itu sendiri, bawahan, komputer, pelanggan, dan kerja itu sendiri.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, kinerja manajerial adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu sesuai wewenang masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. 4 Pengembangan Hipotesis

2. 4. 1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran yang disusun memiliki peranan sebagai perencanaan, pengendalian dan untuk mengukur kinerja manajer. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, manajer akan merasa bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan manajer dapat menyusun anggaran dengan lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sardjito and Muthaher, 2007), (Moheri, 2015), dan (Putri dan Adiguna, 2014) menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

H1 : Partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial.

2. 4. 2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ditunjukkan melalui sikap pemimpin yang membangun hubungan yang baik dengan bawahan untuk memotivasi bawahan dan membangun rasa percaya diri bawahan. Menurut (Thoha, 2008) kinerja manajerial akan meningkat jika bawahan diberikan kesempatan untuk menentukan tujuan mereka sendiri.

Sebaliknya gaya kepemimpinan berorientasi tugas ditunjukkan melalui hubungan dimana pemimpin hanya fokus dalam memberi perintah dan

menetapkan cara untuk menyelesaikan tugas, menetapkan jadwal, dan mengkritik. Ini berarti pemimpin tidak bersahabat dan ramah terhadap bawahan. Jika pimpinan menetapkan tujuan untuk mereka capai, para bawahan cenderung merasa enggan untuk mencapai tujuan tersebut. Dari perbandingan tersebut, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan (Kamilah, et al., 2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan gagasan tersebut maka disusun hipotesis berikut.

H2 : Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja manajerial.

2. 4. 3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Self Efficacy*

Self efficacy merupakan hasil dari proses kognitif yang menekankan pada komponen kepercayaan diri seseorang dalam menghadapi situasi yang akan datang. Keyakinan yang terbentuk dalam diri individu akan memberikan landasan untuk berusaha lebih keras dan berani menghadapi permasalahan yang datang. Individu yang mempunyai penilaian diri tinggi lebih aktif dalam menyelesaikan tugas. Partisipasi anggaran menuntut partisipasi aktif para penyusunnya, sehingga semakin aktif seseorang, semakin tinggi pula kinerjanya. Dapat dilihat bahwa partisipasi anggaran dan *self efficacy* seseorang saling berhubungan. Berdasarkan gagasan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Partisipasi anggaran mempengaruhi *self efficacy*.

2. 4. 4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Self Efficacy*

Self efficacy menentukan bagaimana seseorang berpikir, bertindak, merasakan, dan memotivasi dirinya sendiri. Individu dengan *self efficacy* yang

tinggi berani mengambil menghadapi tugas yang sulit dan berpikir bahwa tugas itu merupakan tantangan, bukan beban.

Sebagai pemimpin, seseorang harus berani mengambil resiko dan menghadapi tantangan yang sulit sehingga dapat meraih sukses. Seorang pemimpin juga harus dapat berkomitmen pada tujuan perusahaan dan tidak mudah dikalahkan oleh kegagalan. Dari gagasan tersebut dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan dan *self efficacy* saling berhubungan.

H4 : Gaya kepemimpinan mempengaruhi *self efficacy*.

2. 4. 5 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Manajerial

Self efficacy yang tinggi meningkatkan prestasi dan kesejahteraan seseorang. Seseorang dengan *self efficacy* tinggi menganggap kegagalannya terjadi karena kurangnya usaha atau pengetahuan, sehingga ia akan berusaha untuk belajar dan meningkatkan usahanya. Ia akan larut dalam kegiatannya dan mampu pulih dengan cepat dari kegagalan.

Sedangkan orang dengan *self efficacy* rendah lebih banyak berpikir mengenai kegagalan dan ketidakmampuannya daripada berpikir bagaimana caranya untuk sukses. Ia juga lebih lama pulih dari kegagalan dan mudah depresi. Individu dengan semangat kerja yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dari individu lain. Dari gagasan diatas dapat dilihat bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

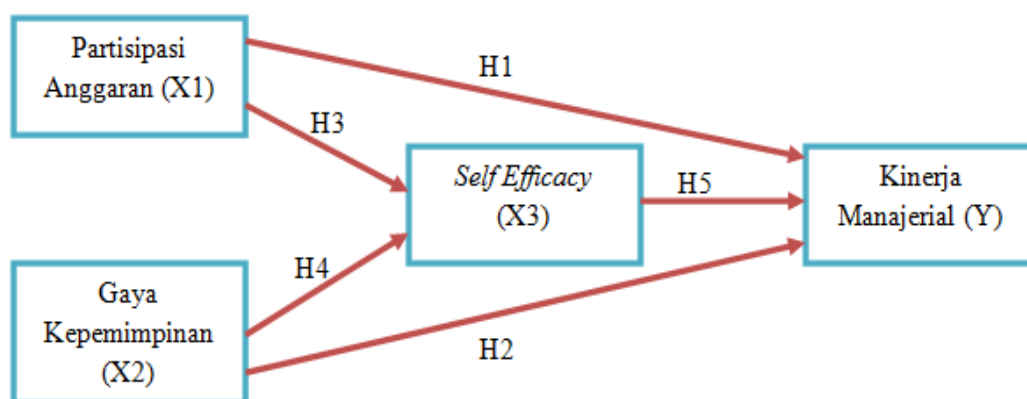
Hasil pengujian yang dilakukan oleh (Medhayanti and Suardana, 2015), menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja

manajerial. Individu dengan *self efficacy* tinggi cenderung memilih untuk terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas.

H5 : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2. 5 Kerangka Konseptual

Model penelitian ini mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dengan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, serta *self efficacy* sebagai variabel intervening.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan :

1. Variabel Dependen (variabel terikat)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Dalam hal ini variabel terikat adalah **kinerja manajerial**.

2. Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel independen merupakan rangsangan untuk mempengaruhi variabel yang lain, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif

maupun negatif. Yang menjadi variabel bebas adalah **gaya kepemimpinan** dan **partisipasi anggaran**.

3. Variabel Intervening (variabel antara)

Variabel intervening merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel antara dalam penelitian ini adalah *self efficacy*.