

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Agusti (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh variabel desentralisasi dan budaya organisasi (studi kasus pada pemerintah kabupaten bengkalis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemda, desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda, dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemda.

Medhayanti dan Suardana (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, *self efficacy* mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, desentralisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Nazaruddin dan Setyawan (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, dan *job relevant information* sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel moderasi, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan desentralisasi sebagai variabel moderasi, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan *job relevant information* sebagai variabel moderasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pendekatan Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa sistem akuntansi yang berlaku sama tidak secara universal digunakan semua organisasi dalam semua keadaan (Kusumastuti dan Novandalina, 2014). Teori kontinjensi harus mengidentifikasi aspek spesifik sistem akuntansi yang berhubungan dengan keadaan tertentu dan menunjukkan kecocokan yang tepat.

Teori kontinjensi digunakan untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang saling bertentangan dengan cara mengevaluasi faktor-faktor kondisional, dalam penelitian ini misalnya kemungkinan adanya hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja manajerial menjadi lebih efektif.

Pendekatan kontinjensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional (Supriyono, 2005 dalam Tapatfeto, 2013). Faktor kontinjensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *self efficacy*, desentralisasi dan budaya organisasi. Ketiga faktor kontinjensi tersebut akan berperan sebagai variabel moderating di dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan adanya faktor kontinjensi akan dapat menilai keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

2.2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengertian anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (Munandar, 2001;1). Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai suatu pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Membandingkan realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya merupakan salah satu cara untuk mengukur kinerja

suatu organisasi. Pada umumnya definisi anggaran memiliki empat unsur pokok yaitu:

1. Rencana: penentuan terlebih dahulu tentang suatu aktivitas atau kegiatan yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Satuan moneter, anggaran dinyatakan dalam satuan unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.
4. Jangka waktu tertentu, anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan di masa mendatang.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, menurut Munandar (2001;10) anggaran mempunyai tiga fungsi dan kegunaan pokok yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasi kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama

dengan baik, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.

3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan kerja)

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai evaluasi kegiatan perusahaan nantinya anggaran yang telah ditetapkan. Dari perbandingan tersebut akan dapat diketahui pula sebab-sebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui kelemahan serta kekuatan yang ada di perusahaan untuk dapat segera diambil penyelesaiannya. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya lebih matang dan lebih akurat.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam organisasi untuk menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya dalam satu periode. Banyak perusahaan meyakini bahwa partisipasi penyusunan anggaran mampu meningkatkan kinerja manajerial. Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat untuk menilai kinerja manajerial adalah tingkat keaktifan partisipasi penyusunan anggaran dari manajer atau karyawan.

Partisipasi dapat dinyatakan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk memberikan masukan dalam penganggaran dan dapat mempengaruhi anggaran akhir (Nahartyo, 2013 dalam Ni Putu Medhayanti dan Ketut Alit Suardana, 2015). Manajer yang ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan

anggaran akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada manajer yang tidak ikut serta dalam penyusunan anggaran, karena manajer akan lebih termotivasi untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

2.2.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen (Handoko, 1998;34). Kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan *staff* (*staffing*), negoisasi, dan representasi. Kinerja manajerial merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu atasan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial, dimana kinerja dapat diukur dari seberapa jauh kemampuan kinerja dalam mencapai target yang dianggarkan.

Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi – fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik (Mahoney, dkk., 1963; 90) yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab untuk perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar dari suatu struktur organisasi.

2. Investigasi

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Untuk

menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.

3. Koordinasi

Kebutuhan akan mengsinkronisasikan tindakan individu yang timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok diperpadukan.

4. Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai atau mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

6. *Staffing*

Staffing adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi, dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

7. Negoisasi

Negoisasi adalah salah satu cara untuk mendapatkan informasi dari bawahan kepada atasan agar dapat menentukan suatu keputusan. Berbagai gangguan

menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak diterima dengan tepat. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi dalam kelompok dapat dilakukan melalui negoisasi.

8. Perwakilan atau Representasi

Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja dari individu dalam organisasi yang telah melaksanakan tugas-tugas manajerial. Kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap tingkat manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas.

2.2.4 Self Efficacy

Self Efficacy (kemampuan diri) adalah suatu keyakinan atau kemantapan individu dalam memperkirakan kemampuan yang ada pada dirinya untuk melaksanakan tugas tertentu. *Self efficacy* juga merupakan komponen kepercayaan diri yang dimiliki seseorang untuk menghadapi situasi yang akan datang (Mahanani, 2009 dalam Medhayanti dan Suardana, 2015). Dengan adanya keyakinan atau kemantapan yang telah terbentuk dalam diri individu memberikan landasan untuk berusaha secara tekun, ulet, dan berani dalam menghadapi permasalahan dan akan cenderung lebih aktif dalam menyelesaikan tugas. Pertimbangan dalam *self efficacy* juga menentukan bagaimana usaha yang dilakukan orang untuk melaksanakan tugasnya dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk

menyelesaikan pekerjaan tersebut. Orang dengan pertimbangan *self efficacy* yang tinggi akan mengeluarkan usaha terbaiknya untuk mengatasi hambatan, sedangkan orang dengan *self efficacy* rendah cenderung berdiam diri bahkan menyerah dari hambatan yang ada. *Self efficacy* akan mendorong seseorang untuk mampu menjelaskan alasan mengapa seseorang mengalami kegagalan atau keberhasilan yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran (Medhayanti dan Suardana, 2015). Tingkat partisipasi anggaran yang lebih tinggi akan dikaitkan dengan tingkat *self efficacy* yang lebih tinggi.

Secara teoritis ada empat sumber informasi utama yang digunakan oleh individu ketika membuat pertimbangan *self efficacy* (Bandura dan Gist, 1997 dalam Bima Hermastho, 2001) yaitu:

1. Pencapaian kinerja (*performance accomplishment*) atau *enactive mastery* yang menunjuk pada penilaian informasi personal yang didasarkan pada hasil yang mampu dicapai oleh seseorang (misalnya pengalaman dari tugas-tugas terdahulu). Keberhasilan dari tugas yang lalu meningkatkan pengharapan atas keberhasilan tugas yang akan dilaksanakan, dan pengulangan dari tugas-tugas yang lalu akan mengurangi kegagalan pelaksanaan tugas-tugas sekarang dan masa yang akan datang.
2. Pengalaman orang lain (*vicarious experience*) atau modeling, yang dihasilkan melalui pengamatan terhadap keberhasilan aktivitas yang dilakukan orang lain. Seringkali pengalaman orang lain ini dijadikan model yang dapat membangkitkan harapan pengamat dalam memperbaiki kinerja mereka dari apa yang diamati. *Self modeling* merupakan tipe khusus dari permodelan

perilaku yang melibatkan peralatan perekam yang memberikan umpan balik ketika subyek yang diamati melakukan kesalahan. Pengamat melakukan koreksi terhadap kesalahan tersebut untuk melakukan tugas yang benar dan atau meningkatkan kinerja mereka (belajar dari kesalahan orang lain atau kesalahan diri sendiri di masa lalu).

3. Persuasi sosial (*social persuasion*), merujuk pada aktivitas, dimana orang diarahkan melalui sugesti, bahwa mereka dapat menguasai tugas dan melaksanakannya dengan baik. Pelatihan dan evaluasi hasil yang merupakan umpan balik atas kinerja adalah cara yang umum dipakai dalam persuasi sosial ini.
4. Keadaan Fisiologi dan Emosional (*physiological and emotional states*) yang dimiliki individu mempengaruhi pertimbangan *self efficacy* yang digunakan dalam tugas-tugas tertentu. Reaksi emosional terhadap tugas (misalnya merasa gelisah) dapat mengarah pada pertimbangan negatif dari kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya.

Dengan demikian konsep *self efficacy* diduga akan mempengaruhi seseorang dalam mencapai target individu (*performance*) maupun organisasi (*productivity*). Partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada situasi individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi dibandingkan individu yang memiliki *self efficacy* yang rendah dalam meningkatkan kinerja manajerial.

2.2.5 Desentralisasi

Struktur desentralisasi, menunjukkan adanya pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban pembuatan keputusan dari manajer tingkat atas kepada manajer tingkat bawah. Desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah (Hansen dan Mowen, 2000 dalam Restu Agustin, 2012). Struktur desentralisasi memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada para manajer tingkat bawah dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian. Desentralisasi yang ada pada perusahaan akan mendorong bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta mengambil suatu keputusan guna mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Luasnya tanggungjawab yang dimiliki oleh partisipan secara independen, maka semakin tinggi tingkat desentralisasi yang dimiliki dalam suatu organisasi tersebut (Medhayanti dan Suardana, 2015). Semakin tinggi tingkat desentralisasi dalam suatu perusahaan akan memberikan porsi kepada bawahan sehingga dapat ikut serta dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kinerja manajerial. Desentralisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Agusti, 2012).

2.2.6 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok dan yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar serta keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi yang kemudian digunakan

untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi (Utami, 2012, dalam Hasanah dan Suartana, 2014). Budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut (Agusti, 2012). Praktek budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan anggaran. Faktor budaya organisasi ini digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja manajerial yang diharapkan. Selanjutnya yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, dimensi budaya organisasi yang bagaimana yang menyebabkan partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Anggaran yang disusun secara partisipasi lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat individual. Pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya organisasi yang berorientasi pada orang (Hofstede, dkk. 1990 dalam Bima Hermastho, 2001). Berdasarkan pemikiran tersebut, partisipasi dalam penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang dari pada budaya organisasi yang berorientasi pada tugas.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut penelitian Agustin (2012) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh variabel desentralisasi dan budaya organisasi (studi kasus pada pemerintah kabupaten bengkalis), yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Agustin (2015) sejalan dengan penelitian Arifin dan Rohman (2012) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi, yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap individu dalam suatu organisasi. Bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan terdorong untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga menjadikan anggaran yang disusun lebih akurat. Dalam partisipasi penyusunan anggaran akan terjadi proses pertukaran informasi yang akan memungkinkan pemahaman lebih baik atas tugas dan anggaran yang akan

mereka jalankan. Individu yang berpartisipasi tinggi memiliki pemahaman lebih baik dan siap dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran, sehingga akan mencari cara guna mencapai anggaran tersebut. Tercapainya anggaran merupakan indikator meningkatnya kinerja manajerial.

Dengan partisipasi juga akan meningkatkan motivasi, inisiatif, dan tanggungjawab dari para manajer karena mereka dilibatkan keberadaannya dalam proses penyusunan anggaran. Seiring dengan meningkatnya motivasi, inisiatif dan tanggung jawab dari para manajer, maka mereka akan bekerja dengan baik dan mengeluarkan usaha terbaik mereka untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini akan meningkatkan kinerja individu sehingga menyebabkan kinerja manajerial juga akan meningkat. Maka dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Berdasarkan pendapat tersebut, maka hipotesis pertama yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.3.2 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Self Efficacy* Sebagai Variabel Pemoderasi.

Dalam penelitian Medhayanti dan Suardana (2015) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi, yang menyatakan bahwa *self efficacy* mampu memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan adanya *self efficacy* individu tersebut akan lebih aktif

menyelesaikan tugas atau dengan kata lain akan meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial akan meningkat.

Orang dengan *self efficacy* yang tinggi cenderung percaya akan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Mereka akan mengeluarkan usaha terbaiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Meskipun dalam berjalannya waktu menemukan kesulitan dan hambatan, orang dengan *self efficacy* tinggi akan mencari cara untuk menyelesaikan permasalahan mereka sehingga mencapai keberhasilan. Dengan *self efficacy* yang tinggi sesulit apapun tugas yang diberikan maka akan dikerjakan dengan tenang dan tidak cemas. Orang dengan *self efficacy* tinggi cenderung memiliki tingkat stres yang rendah. Keyakinan akan kemampuan diri dan keyakinan akan keberhasilan yang akan dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu mengeluarkan kinerja terbaiknya.

Orang dengan *self efficacy* tinggi tentunya akan lebih aktif saat proses penyusunan anggaran, mereka memberikan usulan terbaik demi perbaikan atau penyempurnaan anggaran. Selalu mengevaluasi anggaran terdahulu dan mengadakan perbaikan untuk anggaran-anggaran selanjutnya demi meningkatnya kinerja perusahaan. Dalam anggaran partisipasi individu yang memiliki *self efficacy* tinggi tentunya akan lebih bisa mengukur kemampuan dan akan konsisten untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan tersebut. Tingkat *self efficacy* seseorang akan mempengaruhi kinerja yang mereka hasilkan. Semakin tinggi tingkat *self efficacy* seseorang maka akan dihasilkan kinerja yang lebih baik,

sebaliknya orang dengan *self efficacy* rendah akan menghasilkan kinerja yang buruk.

Semakin banyak orang yang mempunyai *self efficacy* tinggi yang ikut dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan kinerja individu yang lebih baik sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan pendapat di atas, peneliti menyimpulkan hipotesis yang kedua adalah sebagai berikut:

H2 : *Self efficacy* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.3.3 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.

Menurut penelitian Agustin (2012) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh variabel desentralisasi dan budaya organisasi (studi kasus pada pemerintah kabupaten bengkalis), yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, semakin tinggi tingkat desentralisasi dalam sebuah organisasi akan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian Medhayanti dan Suardana (2015) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi, yang menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan bawahan untuk ikut berperan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga dengan adanya

partisipasi yang tinggi akan mendorong bawahan untuk lebih aktif dan bertanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan kepadanya.

Struktur desentralisasi memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada para manajer tingkat menengah ke bawah dalam perencanaan dan pengendalian. Dalam kaitannya dengan anggaran, manajer menjalankan fungsi perencanaan berupa keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan anggaran. Struktur desentralisasi juga membuat para manajer tingkat menengah ke bawah mempunyai wewenang untuk mengusulkan anggaran. Manajer tingkat menengah ke bawah tentunya lebih mengetahui kebutuhan anggaran daripada manajer tingkat menengah ke atas. Keikutsertaan manajer tingkat menengah ke bawah tentunya akan menghasilkan anggaran yang lebih efektif dan efisien. Setelah anggaran ditetapkan, manajer akan menjalankan fungsi pengendalian berupa pengawasan dan pendelegasian tugas pada bawahannya. Manajer yang ikut dalam penyusunan anggaran akan lebih memahami anggaran, sehingga akan lebih siap menghadapi hambatan atau kesulitan saat anggaran berjalan. Struktur desentralisasi memberikan wewenang yang luas bagi manajer untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga lebih mudah dalam mencapai target yang dianggarkan. Tentunya hal ini akan meningkatkan kinerja individu dan kemudian akan berdampak meningkatnya kinerja perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis yang ketiga adalah sebagai berikut:

H3 : Desentralisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.3.4 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.

Menurut penelitian Medhayanti dan Suardana (2015) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi, yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, kebiasaan dan aturan-aturan yang dimiliki dan dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi tercipta dari interaksi antar individu-individu yang saling berhubungan dalam organisasi. Budaya organisasi bersifat unik yang berfungsi sebagai pembeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi manajer dan bawahannya dalam mencapai kinerja manajerial. Budaya organisasi yang timbul dari kesepakatan bersama akan membuat anggota organisasi mempunyai rasa tanggungjawab, itikad baik, dan komitmen terhadap organisasinya. Semakin tinggi budaya organisasi akan menyebabkan semakin tinggi nilai, keyakinan dan persepsi anggotanya, sehingga dapat memberikan motivasi dan semangat yang kuat untuk maju bersama organisasi. Adanya semangat yang tinggi dari individu inilah yang nantinya akan berdampak pada kinerja manajerial dalam suatu perusahaan.

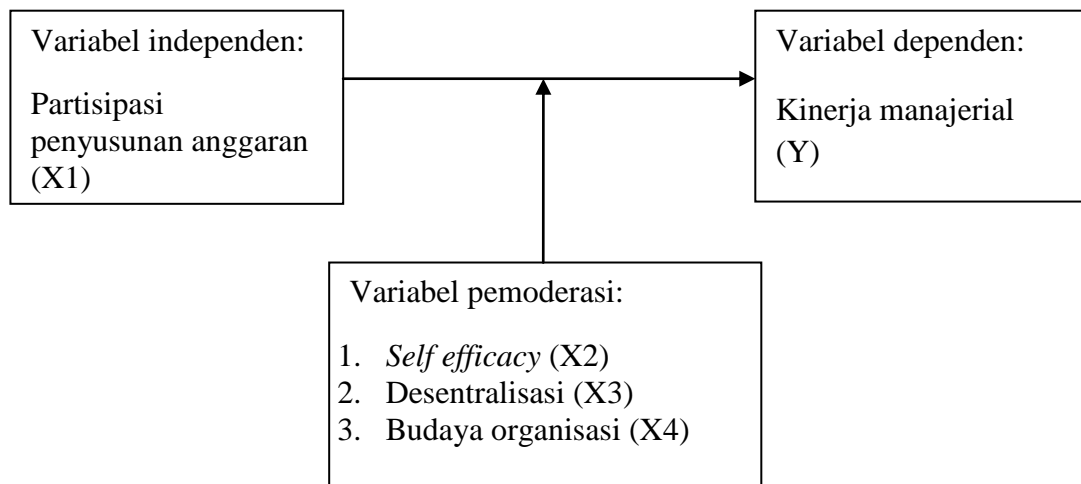
Karakteristik dimensi budaya organisasi yang berorientasi pada orang yaitu keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara berkelompok, lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan, memberikan petunjuk yang jelas kepada karyawan baru, dan peduli terhadap masalah pribadi karyawan. Jika dalam perusahaan timbul budaya organisasi berupa partisipasi penyusunan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih efektif, efisien, dan mudah untuk dicapai. Individu akan lebih termotivasi untuk mencapai anggaran jika mereka dilibatkan dalam penyusunan anggaran sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan pendapat tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis yang keempat adalah sebagai berikut:

H4 : Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

2.4 Kerangka Konseptual

Model penelitian yang diajukan dalam gambar berikut ini merupakan kerangka konseptual dan sebagai alur pemikiran dalam menguji hipotesis serta dalam menguji analisis regresi linier berganda. Dimana analisis regresi linier berganda menunjukkan hubungan antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X). Dari kerangka konseptual tersebut terlihat bahwa variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran dapat mempengaruhi terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen secara independen (H1). Variabel bebas selanjutnya yaitu *self efficacy* dapat memperkuat atau memperlemah terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen secara independen (H2). Selanjutnya variabel desentralisasi dapat memperkuat atau memperlemah terhadap kinerja

manajerial sebagai variabel dependen secara independen (H3). Dan yang terakhir budaya organisasi dapat memperkuat atau memperlemah terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen secara independen (H4).



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual