

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan ringkasan sebagai berikut :

1. (Aji & Kholili, 2014) dengan penelitian Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kemampuan Interpersonal Pemimpin Berbasis Syariah. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), kemampuan interpersonal pemimpin berbasis syariah (X2), Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan *path analysis*. Berdasarkan hasil uji serta analisis didapatkan kesimpulan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan kemampuan Interpersonal berbasis syariah berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
2. (Ermawati, 2017) dengan penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai variabel pemoderasi. Variabel bebas yang digunakan penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), Variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y), Variabel moderating dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (X2). Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan MRA (*Moderated Regression Analysis*). Berdasarkan hasil uji serta analisis didapatkan kesimpulan bahwa Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, Motivasi Kerja tidak

berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan motivasi kerja tidak mampu menjadi moderating pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. (Wiratno, Ningsih, & Kencono Putri, 2016) dengan penelitian Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi. Variabel bebas yang digunakan penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), Variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y), Komitmen Organisasi (X2), Motivasi (X3), Struktur Desentralisasi (X4). Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan Regresi Linear Sederhana dan MRA ( *Moderated Regression Analysis* ). Berdasarkan hasil uji serta analisis didapatkan kesimpulan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, motivasi tidak mampu memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dan struktur Desentralisasi mampu memoderasi Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.
4. (Setyawan & Rohman, 2013) dengan penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Mediasi Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran. Variabel bebas yang digunakan penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), Variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y), Komitmen Organisasi (X2), Kecukupan Anggaran (X3). Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan *Path Analysis*. Berdasarkan hasil uji serta analisis didapatkan kesimpulan bahwa Partisipasi Anggaran

berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, Kecukupan Anggaran berpengaruh pada tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, dan komitmen organisasi dan kecukupan anggaran ternyata tidak mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

5. (Setyarini & Susty, 2014) dengan penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Bank Perkreditan rakyat. Variabel bebas yang digunakan penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), Variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y), Komitmen Organisasi (X2). Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan *Path Analysis*. Berdasarkan hasil uji serta analisis didapatkan kesimpulan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, Komitmen Organisasi berpengaruh pada Kinerja Manajerial, dan komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
6. (Milani, 1975) dengan penelitian *the relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study*. Variabel bebas yang digunakan penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X), Variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y), Sikap Kerja (X2). Berdasarkan hasil uji serta analisis didapatkan kesimpulan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Sikap Kerja, sedangkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dengan kinerja manajerial.
7. (Lina & Stella, 2013) dengan penelitian Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: kepuasan kerja dan *job relevant*

*information* sebagai variabel intervening. Variabel bebas yang digunakan penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X), Variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y), Kepuasan kerja(X2), job relevant information (X3). Berdasarkan hasil uji analisis didapatkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja dan *job relevant information*.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas yaitu kepuasan kerja. Sedangkan subjeknya tetap menggunakan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Teori Kontijensi**

Menurut (Suartana, 2011;124) menyatakan bahwa teori kontijensi adalah sistem terbuka pada suatu perusahaan yang sangat berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha. Sistem yang dirancang dan dipakai oleh perusahaan tertentu belum tentu dipakai oleh perusahaan lainnya. Perbedaan kondisi dan lingkungan yang menyebabkan suatu sistem perusahaan berbeda. Perbedaan inilah yang dicatat dalam sebuah teori kontijensi.

Pendekatan kontijensi menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen (SPM) Bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Lubis, 2011;24). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dalam penelitian ini dikaitkan dengan variabel kontijensi di antaranya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kompetensi.

Dalam partisipasi anggaran, penggunaan teori kontijensi telah lama menjadi perhatian para peneliti. Para peneliti di bidang akuntansi menggunakan teori kontijensi saat menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan faktor kontijensi untuk menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian adalah kepuasan kerja. Faktor kepuasan kerja akan bertindak sebagai variabel moderating. (Sugiyono, 2012) variabel moderator merupakan variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

### **2.2.2 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan standar yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dilimpahkan kepada manajer sebagai penyatuan antara variabel proses, hasil, dan output (Adhiati, 2013;54). Kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Impres No. 7 tahun 1999 merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu atau kinerja organisasi (Setyowati & Purwantoro, 2013;69). Dalam rangka untuk mengukur kinerja organisasi maupun kinerja perorangan sebagai pelaksana dalam organisasi, diperlukan suatu standar kinerja yang sesuai dengan tujuan pada organisasi tersebut. (Febriyanti & Riharjo, 2013;113).

Kinerja manajerial merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai yang dapat dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang diperoleh dalam pelaksanaan kewajiban yang diberikan. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan delapan indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (Ferdiani & Rohman, 2013;4). Dalam situasi partisipatif, seseorang akan meningkatkan kinerja bila berada pada posisi yang lebih tinggi.

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kerja seseorang. Perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan. Kinerja sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar prestasi, kualitatif maupun kuantitatif, yang telah ditetapkan oleh individu secara pribadi maupun oleh perusahaan tempat individu bekerja (Rosnaena, 2015;17).

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator menurut (Mahoney.et al, 1963) dalam (Wiratno et al., 2016) menyatakan bahwa: (1) Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja

sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan; (2) Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja; (3) Koordinasi, menyalurkan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan; (4) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan; (5) Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan; (6) Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya; (7) Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa; (8) Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Menurut (Mardiasmo, 2011), pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud yaitu: (1) Pengukuran kinerja sektor publik

dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik; (2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan; (3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

### **2.2.3 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resource to unlimited demands*). Pengertian tersebut mengungkapkan peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Bagi organisasi sektor publik seperti pemerintah anggaran tidak hanya sebuah rencana tahunan tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang disebabkan kepadanya (Rosnaena, 2015).

Menurut (Arifin & Rohman, 2012;12) anggaran memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berfungsi sebagai perencanaan, yang di dalamnya berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran juga sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Penganggaran (*budgeting*) merupakan aktivitas mengalokasikan sumber daya keungan yang terbatas untuk pembiayaan belanja

negara cenderung tanpa batas. Penganggaran memiliki tiga tujuan utama yang saling terkait yaitu stabilitas fiskal makro, alokasi sumber daya sesuai prioritas, dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien, sebagai instrumen kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi, stabilitas ekonomi, dan pemerataan pendapatan.

Menurut (Sembiring, 2009;21) fungsi anggaran meliputi: (1) Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja; (2) Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dalam masa mendatang/pedoman bagi pemerintah dalam mengelola untuk satu periode di masa akan datang; (3) Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan; (4) Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja; (5) Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi; (6) Anggaran merupakan instrumen politik; (7) Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran (Indarto & Ayu, 2011;1).

#### **2.2.4 Prinsip-prinsip Anggaran**

Prinsip-prinsip anggaran sektor publik meliputi:

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.

2. Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran

pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana non budgetair pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

3. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum.

4. *Nondiscretionary Appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodik, bisa bersifat tahunan maupun multi tahunan.

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi yang dapat menyebabkan terjadinya pemborosan dan ketidakefisienan anggaran, serta dapat mengakibatkan munculnya underestimate pendapatan dan overestimate pengeluaran.

7. Jelas

Anggaran hendaknya sederhana, dapat difahami masyarakat dan tidak membingungkan.

8. Diketahui publik

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

### **2.2.5 Karakteristik Anggaran**

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) Anggaran dinyatakan

dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan; (2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun; (3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan; (4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran; (5) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

### **2.2.6 Tahap Siklus Anggaran**

Menurut (Mardiasmo, 2011), siklus anggaran sektor publik memiliki empat tahap yaitu:

1. Tahap persiapan anggaran

Pada tahapan ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang telah tersedia. Terkait dengan hal tersebut, yang perlu diperhatikan sebelum menyetujui taksiran pengeluaran harus dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat.

2. Tahap ratifikasi

Tahap ratifikasi adalah tahap pengesahan rencana anggaran yang dilakukan Badan Eksekutif dan Badan Legislatif agar menjadi anggaran final. Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran

Tahap ini merupakan tahapan yang sangat penting dan harus diperhatikan

oleh manajer keuangan publik. Dalam hal ini Manajer keuangan publik memiliki sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

#### 4. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan masalah.

### **2.2.7 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Keikutsertaan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan pengetahuan mereka tentang anggaran dan kemudian mampu menginformasikan secara jelas kepada masyarakat mengenai anggaran yang disusun oleh pemerintah.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap banyak faktor seperti motivasi, kinerja, kepuasan kerja serta sikap terhadap perusahaan. Akan tetapi, (Saraswati, 2015) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran menjadi sarana bagi manajemen puncak untuk mengevaluasi kinerja manajerial fungsional dan mendistribusikan penghargaan dan hukuman. Oleh karena itu, partisipasi anggaran sedemikian penting untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial. (Hansen & Mowen, 2013) mengatakan bahwa penggunaan anggaran bertujuan untuk pengendalian evaluasi kerja, komunikasi, dan koordinasi menyiratkan untuk membawa banyak dimensi perilaku. Begitu pula dengan

(Milani, 1975) juga berpendapat bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan pada anggaran terhadap pengambilan keputusan dalam proses penganggaran adalah faktor utama.

Inti dari partisipasi anggaran adalah kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui kondisi perusahaan sehari-hari sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dari sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam penyusunan anggaran secara umum. Partisipasi anggaran akan menciptakan mekanisme pertukaran informasi. Pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja (Indarto & Ayu, 2011).

Menurut (Govindarajan, 2012) terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu top-down (pendekatan dari atas ke bawah), bottom-up (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan yaitu pendekatan partisipasi. Menurut (Aji & Kholili, 2014) partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah sebagai tingkat keterlibatan yang dirasakan manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga manajer tingkat bawah diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik. Penyusunan anggaran dengan pendekatan dari atas, anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dan kemudian manajer pelaksana (tingkat menengah)

melaksanakan anggaran yang telah disusun tersebut. Pada pendekatan ini manajer pelaksana hanya tinggal melaksanakan anggaran yang telah disusun dan disahkan tersebut.

Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan dari bawah, dimulai oleh manajer pelaksana dengan menyusun usulan anggaran. Dalam menyusun anggaran tersebut manajer pelaksana memperoleh informasi dari bawahan mengenai keadaan organisasi secara keseluruhan. Usulan anggaran tersebut diajukan kepada manajer tingkat atas untuk dinilai sekaligus disahkan menjadi anggaran.

### **2.2.8 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut (Spector, 1997) kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini berarti kepuasan kerja adalah seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti gaji, promosi, atasan, tunjangan, penghargaan, prosedur, rekan kerja, sikap kerja dan komunikasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2014) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Menurut (Luthan, 2015) memberikan definisi yang lebih komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif,

evaluatif dan menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Menurut (Hasibuan, 2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

### **2.2.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut (Robbins & Judge, 2014) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal. Faktor-faktor tersebut adalah:

#### **1. Kerja yang menantang secara mental.**

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang

menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

## 2. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

## 3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

## 4. Kolega yang suportif

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2013) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: (1) Balas jasa yang adil dan layak; (2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) Berat ringannya pekerjaan; (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; (7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

### **2.2.10 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Cara termudah untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja adalah menggunakan skala yang sudah ada. Banyak kelebihan jika menggunakan skala kepuasan yang sudah ada salah satunya menghemat biaya dan waktu. (Spector, 1985) dalam *job satisfaction* survei mengukur sembilan unsur kepuasan. kepuasan kerja yaitu : (1) Gaji, yaitu jumlah yang diterima dan keadilan penggajian; (2) Promosi, yaitu kesempatan dan keadilan untuk promosi atau kenaikan jabatan atau karir; (3) Supervisi, yaitu kompetensi manajerial yang dimiliki dari seorang supervisor dan bagaimana perilakunya terhadap bawahannya; (4) Tunjangan, yaitu kelebihan yang didapatkan oleh karyawan dari perusahaan seperti cuti; (5) Penghargaan, yaitu perhatian dan pengakuan dari perusahaan terhadap kinerja yang baik dari karyawannya; (6) Prosedur, yaitu peraturan atau prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi; (7) Rekan kerja, yaitu menerima kompetensi rekan kerja dan senang bekerjasama dengan mereka; (8) Sifat kerja, yaitu menyukai tugas-tugas yang diberikan; (9) Komunikasi, yaitu berbagi informasi baik antar karyawan, atasan dan bawahan maupun perusahaan terhadap karyawan baik secara lisan maupun tulisan.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut (Mahoney et al, 1963) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial

seperti perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan perwakilan.

Partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan individu dalam menyusun anggaran sebagai proses pengambilan keputusan yang bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Lina & Stella, 2013;42) Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran.

Menurut (Govindarajan, 2012), untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang saling bertentangan, diperlukan pendekatan kontijensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional, dalam penelitian ini misalnya kemungkinan adanya hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja manajerial menjadi lebih efektif. Teori kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan variabel kontekstual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan kinerja organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Indarto & Ayu, 2011).

Hasil penelitian (Milani, 1975) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan

menurut (Setyawan & Rohman, 2013) adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **2.3.2 Kepuasan Kerja sebagai variabel moderating antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

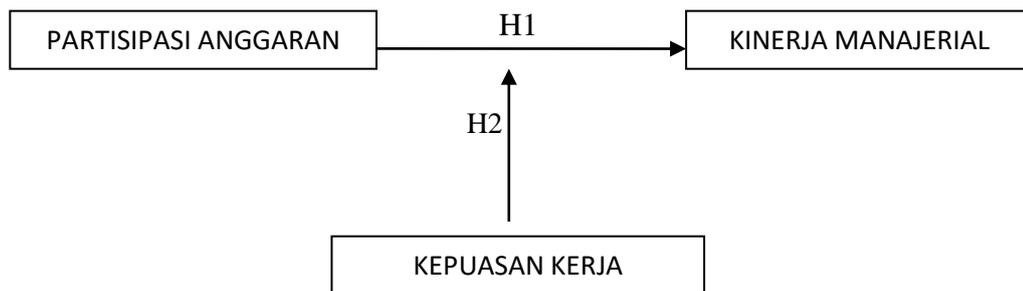
Partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan individu dalam menyusun anggaran sebagai proses pengambilan keputusan yang bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Lina & Stella, 2013;42) Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan banyak memberikan pendapat, dan individu yang merasa pendapat dan hasil kerjanya dihargai akan merasa puas dengan pekerjaannya. Dengan demikian manajer yang merasa puas akan selalu berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepuasan Kerja memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pengembangan hipotesis, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual