

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh (Ermawati, 2017) dengan judul “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.

Peneliti lain yang telah melakukan penelitian terdahulu adalah (Wiratno, 2016) dengan judul penelitian “Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi”. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), motivasi kerja (X3) dan struktur desentralisasi (X4). Sedangkan variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana dan MRA (*Moderated Regression Analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga,

komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), motivasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD, struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Purbalingga.

Penelitian terdahulu oleh (Yunianto, 2015) mengenai “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial”. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), dan gaya kepemimpinan (X3). Sedangkan variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja manajerial di PT.KAI Daop 8 Surabaya.

Sedangkan (Lina, 2013) pernah meneliti tentang “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). Analisis data yang digunakan adalah *SEM (Structural Equation modeling)*. Berdasarkan hasil uji analisis didapatkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan partisipasi

penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja dan *job relevant information*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Basri, 2013) berjudul “Mediasi Konflik Peran dan Keadilan Prosedural dalam Hubungan Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial”. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah konflik peran (X1), keadilan prosedural (X2), dan sistem pengukuran kinerja (X3). Sedangkan variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan *PLS (Partial Least Square)*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu juga pernah dilakukan oleh (Setyawan, 2013) dengan judul “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.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi yang berperan sebagai variabel

moderating. Sedangkan subyek dalam penelitian ini tetap menggunakan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi adalah sistem terbuka yang terdapat pada sebuah perusahaan yang berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian serta pengendalian terhadap lingkungan perusahaan dan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha (Suartana 2011:124). Setiap perusahaan tentu memiliki sistem yang beragam, karena sistem yang dirancang dan digunakan oleh perusahaan tertentu belum tentu digunakan oleh perusahaan lainnya. Oleh karena itu, perbedaan keadaan dan lingkungan setiap perusahaan akan menyebabkan perbedaan sistem perusahaan (baik pada sektor publik maupun swasta), perbedaan inilah yang termasuk dalam teori kontijensi.

Pendekatan kontijensi menyatakan bahwa SPM (Sistem Pengendalian Manajemen) bergantung pada karakteristik organisasi serta kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Lubis, 2011;24). Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini dikaitkan dengan variabel kontijensi, yang meliputi: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kompetensi. Faktor kontinjensi dalam penelitian berfungsi sebagai sarana untuk mengevaluasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial agar efektif dan efisien.

Pada partisipasi anggaran, penggunaan teori kontijensi telah lama menjadi perhatian para peneliti, salah satunya yaitu pada penelitian Lina dan Stella (2013). Pada bidang akuntansi, para peneliti menggunakan teori kontijensi untuk menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Dalam hubungannya dengan penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, komitmen organisasi bertindak sebagai variabel moderating.

Variabel moderating merupakan variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2016:38). Dalam penelitian ini yang bertindak sebagai variabel bebas (*independent variable*) adalah partisipasi penyusunan anggaran (X1), dan komitmen organisasi (X2), sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial (Y).

2.2.2 Anggaran

2.2.2.1 Pengertian Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009:15) anggaran sektor publik adalah instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan dalam melaksanakan program dibiayai dengan menggunakan uang publik. Dasar hukum anggaran telah tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2017 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun anggaran 2018 yang berbunyi “anggaran merupakan wujud dari pengelolaan keuangan negara yang dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat”.

Anggaran juga dinyatakan sebagai alat untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian manajemen. Suatu anggaran harus dapat memotivasi manajer dan juga karyawan untuk memenuhi tujuan pemerintah sehingga dapat meningkatkan keefektifan anggaran. Dalam (Gunawan, 2015) anggaran dibagi menjadi beberapa jenis, yang terdiri dari:

1. Anggaran operasi

Anggaran operasi adalah anggaran yang didalamnya mencakup pendapatan serta biaya-biaya dalam satu periode.

2. Anggaran modal

Anggaran modal meliputi proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan ke tingkat yang lebih tinggi.

3. Anggaran neraca

Anggaran neraca merupakan anggaran yang berguna untuk menunjukkan implikasi neraca yang berasal dari keputusan-keputusan yang tertuang dalam anggaran operasi maupun anggaran modal.

4. Anggaran laporan arus kas

Anggaran laporan arus kas adalah anggaran yang menunjukkan jumlah dana yang akan dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan diperoleh dari laba ditahan, atau dari pinjaman, bahkan dari sumber luar lainnya.

Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai departemen atau divisi organisasi antar semua level manajemen. Oleh karena itu, setiap manajer yang terletak pada beberapa sub bidang, baik manajer tingkat bawah maupun level atas memiliki peran yang sangat penting dalam proses

penyusunan anggaran. Setiap manajer bertanggungjawab atas keputusan yang telah disepakati bersama.

Dengan demikian akan tumbuh komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan pemerintahan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan beberapa definisi mengenai anggaran diatas, dapat disimpulkan bahwa di dalam anggaran terdapat rencana-rencana kerja serta rencana keuangan yang berhubungan dengan aktivitas pemerintah dalam periode tertentu.

2.2.2.2 Prinsip-prinsip Anggaran

Prinsip-prinsip anggaran merupakan pedoman bagi organisasi sektorr publik dalam melakukan proses penyusunan anggaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Mardiasmo (2009;33) yang menyatakan bahwa dalam anggaran sektor publik terdapat beberapa prinsip anggaran yang meliputi:

1. Otorisasi oleh legislatif

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

2. Komprehensif

Anggaran komprehensif harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Dana anggaran yang tidak tercatat dalam APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) dapat menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

3. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus secara utuh terhimpun dalam dana umum.

4. Nondiscretionary Appropriation

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

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses periodik, yang pada umumnya memiliki jangka waktu satu tahun dan disusun pada setiap akhir tahun anggaran.

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

Pada anggaran sektor publik anggaran yang telah disusun harus dipublikasikan kepada rakyat atau masyarakat luas.

2.2.2.3 Fungsi Anggaran

Berdasarkan ketentuan dalam Pasal 3 ayat (4) UU No.17 Tahun 2003, fungsi APBD dibagi menjadi lima, diantaranya :

1. Fungsi Otorisasi

Fungsi Otorisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan pendapatan dan belanja daerah pada tahun yang bersangkutan.

2. Fungsi Perencanaan

Fungsi Perencanaan adalah sebagai pedoman dalam merencanakan kegiatan pada tahun yang bersangkutan.

3. Fungsi Pengawasan

Pengawasan berfungsi sebagai pedoman untuk menilai kinerja pemerintah daerah.

4. Fungsi Alokasi

Alokasi memiliki fungsi untuk mengarahkan anggaran sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Seperti: mengurangi pengangguran, pemborosan sumber daya, serta meningkatkan efisiensi maupun efektifitas perekonomian daerah.

5. Fungsi Distribusi

Dalam pendistribusiannya, distribusi harus memperhatikan rasa keadilan serta kepatutan.

2.2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2016:513) partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa mendatang yang akan ditempuh oleh *oprating managers* dalam pencapaian sasaran anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya serta berpengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Megasari dan Kurnia, 2015). Partisipasi anggaran

merupakan suatu tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan akan berpengaruh terhadap pusat pertanggungjawaban.

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. Dalam proses penyusunan anggaran juga harus memperhatikan aspek perilaku manusia. Dalam (Mustika, 2018) menjelaskan lima karakteristik anggaran, meliputi:

1. *Budgetary Participation* (Partisipasi Anggaran)

Sejauh mana manajer berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran dalam mencapai prestasinya.

2. *Budgetary Goal Clarity* (Kejelasan Saasaran Anggaran)

Sejauh mana anggaran dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dapat dimengerti oleh para manajer yang bertugas dalam mencapai sasaran anggaran.

3. *Budgetary Feedback* (Umpan Balik Anggaran)

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat pencapaian sasaran anggaran yang telah dicapai.

4. *Budgetary Evaluation* (Evaluasi Anggaran)

Mengacu pada selisih anggaran yang ditelusuri ke manajer pusat pertanggungjawaban serta digunakan untuk mengevaluasi kinerja.

5. *Budget Goal Difficulty* (Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran)

Sasaran yang sulit dicapai berakibat pada perasaan gagal, frustrasi, penolakan, serta aspirasi yang menurun.

Pada hakikatnya, 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. Hal ini sejalan dengan pendapat (Marsudi, 2001) yang menyatakan bahwa pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja. Oleh karena itu, partisipasi anggaran berperan sedemikian penting dalam meningkatkan sikap dan kinerja manajerial. 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.

2.2.4 Komitmen Organisasi

Menurut (Robert dan Kinicki, 2014) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Hal ini merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan, baik sektor publik maupun sektor swasta.

Sementara (Robbins, 2014) mendeskripsikan bahwa “komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan seseorang, baik suka maupun tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja”. Mayer dan Allen dalam (Mustika, 2018) mengembangkan komitmen organisasi menjadi tiga, meliputi:

1. Komitmen *Affective*

Komitmen ini terjadi jika karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

2. Komitmen *Continuance*

Komitmen ini muncul jika karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-untungan lainnya. Karyawan bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan organisasi tersebut.

3. Komitmen *Normative*

Komitmen ini timbul dari nilai-nilai diri karyawan serta karyawan menyadari bahwa komitmen terhadap organisasi adalah hal yang memang seharusnya dilakukan.

Dari ketiga jenis tersebut, yang paling diinginkan oleh instansi pemerintahan adalah komitmen afektif karena karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Karena pada umumnya seorang anggota organisasi memiliki kemauan yang kuat untuk mempertahankan kedudukannya dalam suatu organisasi dengan cara mengerjakan pekerjaannya berdasarkan kedudukan yang didapat pada saat itu. Komitmen organisasi

menunjukkan suatu daya dari dalam diri seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi.

Adanya komitmen organisasi yang kuat pada setiap individu dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan pemerintah. Dengan komitmen organisasi yang kuat maka karyawan dapat menimbulkan rasa percaya terhadap nilai-nilai organisasi, memberikan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

2.2.5 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial menurut Mulyadi (2016;68) adalah “seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu untuk menghasilkan kinerja manajerial yang umumnya bersifat abstrak dan kompleks, manajer menghasilkan kinerja dengan bakat juga kemampuannya, serta dengan usaha beberapa orang dalam wilayah tanggungjawabnya”. Dimensi untuk mengukur seluruh kegiatan manajerial terdiri dari: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, serta perwakilan (Mahoney, 1963).

Sedangkan pada sektor pemerintah, kinerja diartikan sebagai sebuah prestasi yang dicapai oleh pegawai atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam waktu satu periode (Hidayat, 2014). 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 (Asmas, 2014). Kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Inpres 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.

Secara umum kinerja dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi (Setyowati dan Purwantoro, 2013). Untuk mengukur kinerja organisasi maupun kinerja perorangan sebagai pelaksana dalam organisasi, diperlukan suatu standar kinerja yang sesuai dengan tujuan pada organisasi tersebut (Febrianti dan Riharjo, 2013). 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. Dalam situasi partisipatif, seseorang akan meningkatkan kinerja bila berada pada posisi yang lebih tinggi. 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. Menurut (Mardiasmo, 2009;12) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, diantaranya:

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 dalam sektor public (pemerintah) dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Teori *participative decision making* dan teori motivasi oleh Kearney and Hays dalam Styawan dan Rohman (2013) menyatakan bahwa “manajer atau pejabat di tingkat daerah dapat menyalurkan pendapatnya terkait apa yang dibutuhkan atau apa yang harus dilakukan oleh unit kerjanya dalam mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja”. Partisipasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika tujuan telah direncanakan serta disetujui secara partisipatif kemudian karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut, dengan begitu mereka akan mempunyai rasa tanggung jawab secara personal untuk mencapai tujuan tersebut melalui keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran (Milani, 1975).

Sedangkan (Brownell, 1980) menyatakan bahwa partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang mampu meningkatkan kinerja anggota dalam sebuah organisasi. Partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan individu dalam menyusun anggaran sebagai proses pengambilan keputusan yang bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk organisasi sektor publik (pemerintah). Partisipasi anggaran sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyiapan anggaran dan pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan.

Hal ini berguna untuk meminimalisir terjadinya perbedaan pendapat (persepsi) yang melibatkan dua tingkatan manajer (manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah) serta untuk memaksimalkan partisipasi agar lebih efektif. Oleh karena itu, manajer tingkat bawah dalam organisasi harus diberikan kesempatan dalam menyampaikan pendapat pada proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan manajer terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran.

Peneliti ini berlandaskan pada penelitian terdahulu mengenai hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Beberapa peneliti tersebut diantaranya: Yuniarto (2015), Setyawan (2013), dan Wiratno (2016) yang mengindikasikan adanya hubungan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dari uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan kedua variabel dengan rumusan berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya (Robert dan Kinicki, 2014). Hal ini merupakan sikap kerja yang penting karena setiap individu yang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja dalam sebuah perusahaan.

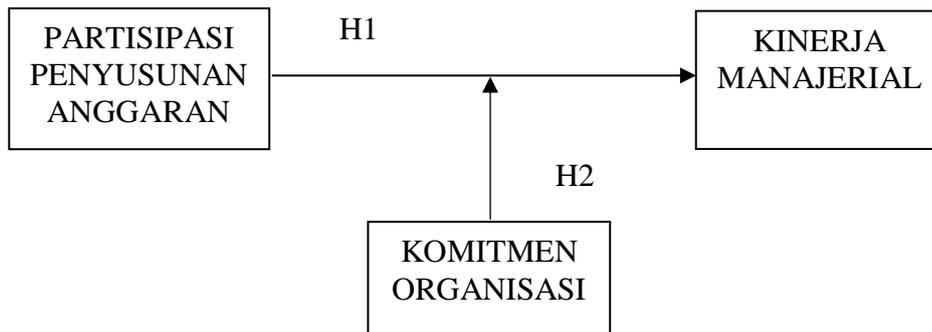
Komitmen organisasi menjadi salah satu elemen penting dalam organisasi sektor pemerintah. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi tinggi dalam sektor pemerintah diharapkan dapat memiliki pandangan yang positif dan berusaha melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan serta dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Yunianto dan Hermanto (2015) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi memengaruhi tingkat kinerja manajerial.

Jika komitmen organisasi melibatkan kepercayaan serta menerima tujuan organisasi, maka partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi. Artinya pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan meningkat jika komitmen organisasi para manajer juga tinggi. Berdasarkan temuan penelitian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel dengan rumusan sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.3.3 Kerangka Konseptual

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



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

1. Hipotesis pertama (H1) menjelaskan mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Sedangkan pada hipotesis kedua (H2) artinya komitmen organisasi memoderasi (memperkuat/memperlemah) hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.