

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Grand Thoery

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke, 1978. Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seseorang individu mendapat informasi yang jelas untuk mencapainya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakan dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan keterampilan. *Goal setting* bisa bekerja sebagai proses motivasional karena *goal setting* bisa menciptakan diskrepansi antara *performance* saat ini dengan *performance* yang diharapkan. Misalnya pada shopping assistant atau customer service dapat dilihat jika *performance*-nya saat ini lebih rendah dari goal yang telah ditetapkannya maka dapat terlihat gap atau deskrepansi diantaranya dan hal ini dapat menjadi motivator bagi dirinya.

Dengan menggunakan *Goal Setting Theory*, kinerja manajerial yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya. Sedangkan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai faktor pendukungnya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Goal Setting*

Menurut Davis & Newstrom (1990) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *goal setting* adalah penerimaan, komitmen dan spesifikasi. Untuk menjelaskan bagaimana terjadinya pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap sistem penetapan sasaran atau target berdasarkan hasil ini (*goal setting*), di bawah ini akan dijelaskan pengertian satu persatu faktor-faktor tersebut.

• Penerimaan

Penerimaan terhadap sasaran atau target yang ditetapkan untuk karyawan bertujuan terjadi karena adanya kemauan untuk menerima target yang dibebankan, sasaran yang efektif tidak hanya cukup diketahui saja tetapi juga harus dapat diterima tenaga kerja untuk dilaksanakan.

• Komitmen

Pengertian komitmen secara umum adalah adanya suatu kesepakatan atau persetujuan antara karyawan dengan perusahaan. Gibson dkk (1985) mengemukakan pengertian komitmen adalah keadaan yang melibatkan identifikasi dan loyalitas yang diwujudkan terhadap perusahaan tempat individu berkerja.

• Spesifikasi

Pengertian spesifikasi atau kesamaan sasaran tujuan menurut Gibson dkk, (1985) adalah derajat secara kuantitatif dari pada sasaran atau tujuan itu.

• Umpan Balik

Umpan balik kerja ini adalah informasi yang berasal dari dalam pengolahan pekerjaan, informasi dari orang lain, bagaimana keadaan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan apakah tergolong sukses, berhasil atau tidak berhasil.

- **Partisipasi**

proses yang melibatkan tenaga kerja dalam aktivitas organisasi secara mental dan fisik. Lebih lanjut dikemukakan bahwa partisipasi umumnya dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan sumbangan pikiran terhadap pemecahan masalah dan tindak lanjut pelaksanaan kerja.

- **Tantangan**

Adanya tingkat tantangan dalam mencapai sasaran atau target yang ditetapkan akan membuat karyawan bekerja lebih keras dan bersungguh-sungguh dari pada tidak ada tantangan sama sekali.

2. Faktor-Faktor Yang Dipengaruhi *Goal Setting*

Locke (1981) mengemukakan proses bagaimana *goal* pada *goal setting* dapat meningkatkan kinerja dari seseorang. Mekanisme tersebut adalah:

- Mengarahkan perhatian dan aktivitas untuk mencapai *goal*
- Meningkatkan daya usaha dalam pencapaian target usaha
- Meningkatkan daya tahan ketekunan serta keuletan dalam mencapai target usaha.
- Mengembangkan strategi pencapaian *goal*.

Menurut Locke (1990) hubungan antara *goal* dan *performance* yang ditampilkan digambarkan dalam bentuk kurva linear, yang berarti semakin sulit atau detail suatu *goal* maka semakin tinggi juga *performance* yang dicapai. Akan tetapi ada tiga syarat yang harus dipenuhi, yaitu :

- Kemampuan (*ability*) yang memadai
- Penerimaan (*acceptance*) terhadap sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu karyawan ikut menentukan *goal* untuk dirinya sendiri.

- Diberikannya umpan balik. Karyawan diminta untuk menentukan goalnya sendiri agar bisa menerima hasil yang didapat.

Motivasi seseorang meningkat tinggi ketika individu mempunyai *goal* yang spesifik sesuai dengan pekerjaan mereka. Hal ini terjadi karena individu tersebut membandingkan antara *performance* individu saat ini dengan *performance* yang dibutuhkan untuk mencapai *goal* yang ditentukan. jika ada perbedaan maka para pekerja biasanya meningkatkan usaha mereka dalam rangka mencapai *goal* yang ditentukan.

Dilihat dari penjelasan diatas mengenai faktor faktor yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh *goal setting* maka dimensi konseptual diturunkan dari kajian diatas dimana berdasarkan faktor yang mempengaruhi yaitu, penerimaan, spesifikasi, komitmen, umpan balik, dan tantangan juga pada faktor yang dipengaruhi yaitu, mengarahkan aktivitas untuk mencapai *goal*, meningkatkan daya usaha dalam pencapaian target, Sebagai umpan balik penetapan *goal* bagi karyawan agar tercapai. Oleh karena itu goal setting yang dibuat harus dibentuk dalam dimensi *SMART goal setting*.

3. Dimensi *Goal setting*

Locke (2006) mengemukakan, dengan menggunakan akronim bahasa inggris *SMART objective* berikut ini adalah aspek yang dapat mengukur dan menjelaskan mengenai tujuan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

- ***Specific***

Tujuan yang spesifik menunjukkan kepada karyawan apa yang harus dilakukannya disertai prosedur pencapaian, dan hasil yang diharapkan perusahaan.

- ***Measurable***

Tujuan yang ditetapkan harus dapat diukur dalam pengertian kuantitatif dan kualitatif.

- ***Assignable***

Assignable yang dimaksudkan disini adalah goal setting yang dibuat harus bisa di kerjakan oleh individual ataupun group.

- ***Realistic***

Tujuan harus yang realistis dan menantang namun dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu

- ***Time-based***

Hasil pencapaian tujuan harus tetap dan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

2.2 Kinerja manajerial

1. Pengertian Manajerial

Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat berarti mengoordinasikan pekerjaan dari satu kelompok atau departemen, atau dapat berarti menyelia satu orang saja. Pengoordinasian tersebut dapat juga mencakup pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan suatu tim yang terdiri atas orang-orang dari organisasi berbeda, seperti karyawan temporer atau karyawan yang bekerja di pemasok dari organisasi tersebut (Lubis, 2011).

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Bastian, 2006)

Mardiasmo (2009) mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi, dan visi organisasi

yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Nurcahyani (2010), kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Jadi, kinerja manajerial dapat diartikan juga sebagai tingkat pencapaian manajer dalam melaksanakan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Klasifikasi Manajer

- Manajer tingkat bawah (*Lower Management*)

Manajer ini merupakan orang yang menduduki posisi di tingkatan paling bawah dan mengelola pekerjaan individu non-manajerial yang terlibat dalam produksi atau penciptaan produk organisasi. Mereka sering disebut penyelia, tetapi bisa juga disebut manajer lini, manajer kantor, atau bahkan mandor.

- Manajer tingkat menengah (*Middle Management*)

Manajer tingkat menengah mencakup semua tingkatan manajemen antara tingkatan paling rendah dengan tingkat puncak pada organisasi tertentu. Manajer tingkat menengah mengelola pekerjaan para manajer lini pertama dan mempunyai sebutan, seperti kepala bagian atau kepala biro, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

- Manajer tingkat atas (*Top Management*)

Manajer yang menduduki posisi ini biasanya disebut manajemen puncak, yang bertanggungjawab atas pengambilan keputusan yang mencakup seluruh organisasi dan menyusun rencana serta sasaran yang akan memengaruhi keseluruhan organisasi itu.

3. Pengukuran Kinerja Manajer

Supomo dan Indriantoro (1998) menjelaskan, menurut teori manajemen klasik kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- **Perencanaan**

Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun manajer tingkat atas.

- **Investigasi**

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer 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.

- **Koordinasi**

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronisasi tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, dan berhubungan dengan manajer lain.

- **Evaluasi**

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

- Pengawasan

Pengawasan meliputi mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, member tugas, dan menangani keluhan.

- Penataan staf (*Staffing*)

Penataan staf merupakan 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.

- Negosiasi

Bentuk negosiasi yang dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.

- Perwakilan

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

2.3 Partisipasi Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009). Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi, anggaran menduduki posisi yang penting. Proses dan metode untuk mempersiapkan suatu anggaran disebut dengan penganggaran. Dalam sektor publik, penganggaran merupakan tahapan yang cukup rumit dan penuh dengan nuansa politik. Berbeda dengan sektor swasta atau bisnis, anggaran dianggap sebagai rahasia perusahaan

yang tertutup bagi publik, sedangkan pada sektor publik anggaran dianggap sebagai alat akuntabilitas publik di dalam mengelola dana publik dan program-program yang didanai dengan uang publik sehingga anggaran pada sektor publik justru harus diinformasikan untuk didiskusikan secara terbuka.

Anggaran publik merupakan kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. (Mardiasmo, 2009) Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja (*output*) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (*output*), anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis. Sementara itu, penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja (Lubis, 2011).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai perkiraan rencana kerja yang berisi penerimaan dan pengeluaran yang disusun secara sistematis untuk periode yang akan datang.

2. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah suatu “proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Menurut Yuda (2013) partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Jadi, partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan pihak– pihak secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan penyusunan anggaran.

3. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Manfaat dari partisipasi dalam penyusunan anggaran menurut Saraswati (2015) adalah:

- Partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen.
- Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerja sama antara anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut, kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka.
- Partisipasi berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
- Partisipasi berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
- Melalui proses negosiasi dan banyak diskusi anggaran yang terjadi dalam rapat, manajer akan menyadari masalah dari rekan-rekannya di unit

organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen. Dengan demikian, banyak masalah potensial yang berkaitan dengan anggaran dapat dihindari.

4. Masalah dalam Anggaran Partisipatif

Dalam Sarawati (2015) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif mempunyai tiga potensi masalah, yaitu:

- Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jika anggaran dibuat terlalu tinggi atau ketat akan menurunkan kinerja manajer, sebaliknya jika anggaran dibuat terlalu mudah akan menurunkan minat dan tantangan bagi manajer sehingga berakibat terhadap penurunan kinerja manajer.
- Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*). Budgetary slack muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan terlalu rendah atau memperkirakan biaya terlalu tinggi.
- Partisipasi semu (*pseudoparticipation*). *Pseudoparticipation* terjadi pada perusahaan yang tidak sungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi. Manajer tingkat bawah terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak karena perusahaan memerlukan persetujuan mereka. Hal ini akan mengakibatkan banyak sekali permasalahan perilaku, antara lain: meningkatnya rasa ketegangan bawahan, dan timbulnya perpecahan antara manajemen puncak dengan bawahan, seperti rasa saling curiga. Partisipasi semu akan terjadi kalau semakin banyak orang yang duduk dalam komite anggaran.

5. Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengukuran partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pengukuran bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil oleh perusahaan. Partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

- Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.
- Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.

- Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran.
- Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

Proses penyusunan anggaran akan menetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian sasaran anggaran dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Peran tersebut menuntut manajer untuk bisa mengarahkan bawahan agar bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.3 Job Relevant Information

1. Pengertian Informasi

saraswati (2015) informasi adalah data yang telah diklasifikasikan atau diolah atau diinterpretasikan untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Sucitrawati (2017) mendefinisikan *Job relevant information* (JRI) didefinisikan sebagai informasi yang membantu manajemen untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik. Jadi, informasi adalah data yang telah diolah dan memiliki arti untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan.

2. Karakteristik Informasi

Organisasi-organisasi bergantung pada informasi kualitas tinggi untuk mengembangkan rencana strategis, mengidentifikasi masalah dan berinteraksi dengan organisasi lain. Informasi disebut berkualitas tinggi apabila informasi tersebut memiliki karakteristik-karakteristik yang menjadikannya bermanfaat untuk tugas ini. Karakteristik-karakteristik informasi yang bermanfaat dapat dibagi menjadi tiga kategori luas yaitu (Daft, 2006):

- Waktu

Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, *up to date*, dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).

- Isi

Informasi yang bermanfaat bebas dari kesalahan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, lengkap, ringkas, relevan (yaitu informasi tersebut meniadakan data yang dibutuhkan), dan merupakan ukuran kinerja yang akurat.

- Bentuk

Informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami pengguna dan dalam tingkat detail yang memenuhi kebutuhan pengguna. Penyajiannya harus disusun dan menggunakan kombinasi kata, angka, dan diagram yang sangat membantu pengguna. Selain itu, informasi harus disajikan dengan menggunakan medium yang bermanfaat (dokumen tercetak, pertunjukan video, suara).

3. Pengertian *Job Relevant Information*

Indrianto dan Ayu (2011) mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi dalam organisasi, yaitu: (1) informasi perilaku manajer dalam pengambilan keputusan untuk evaluasi kinerja; dan (2) informasi untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut. Sementara Yusfaningrum, (2005) menambahkan bahwa *Job Relevant Information* membantu bawahan dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Menurut Husin (2010) informasi juga dapat ditransfer dari bawahan kepada atasannya. Hal ini menunjukkan, bahwa ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu: (1) atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, dan (2) dari informasi yang diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat keputusan yang lebih baik atau lebih sesuai bagi organisasi. Tersediannya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga atasan atau pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Omposunggu dan Bawono, 2006). Dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* adalah informasi yang berkaitan dengan tugas yang dapat membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Transfer informasi yang terjadi diharapkan agar pihak yang bersangkutan mendapat pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

4. Pengukuran *Job Relevant Information*

Menurut teori yang dikembangkan oleh Kren (1992), *Job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- Mendapat informasi yang jelas.

Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan.

- Mempunyai informasi yang memadai.

Informasi yang tersedia harus lengkap dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu.

- Memperoleh informasi yang strategik.

Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengambil keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.

- Mencari informasi yang tepat.

Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.

2.4 Penelitian Terdahulu

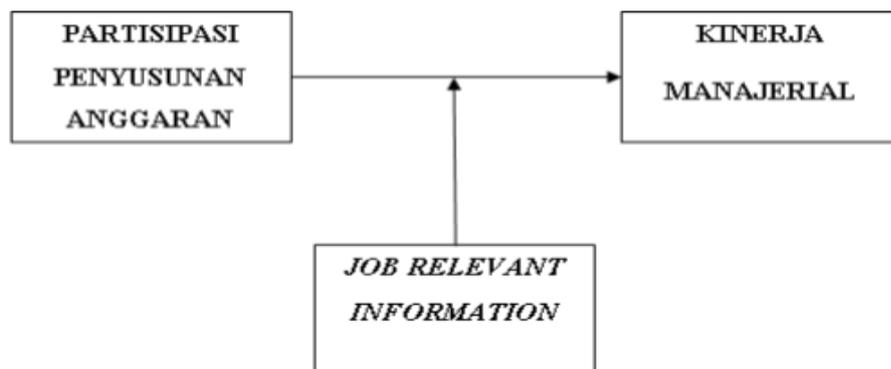
Penelitian ini mengambil beberapa referensi dari penelitian terdahulu sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian yang dijadikan referensi yaitu penelitian yang relevan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu diringkas pada tabel berikut :

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Naman Peneliti dan tahun Penelitian	Judul Penelitian
1	I Putu Yoga Susmitha (2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan <i>Locus Of Control</i> Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. (Studi Pada Rumah Sakit Pemerintah di Provinsi Bali)
2	Regina Amalia Bumulo (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan <i>Job relevant information</i> (JRI) sebagai Variabel <i>Moderating</i> pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo.
3	Nanik Ermawati (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati)
4	Henny devianti (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi Pada SKPD Pemerintah Provinsi Lampung)

2.5 Kerangka pemikiran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan dengan harapan manajemen lapisan bawah dapat memberikan informasi yang sesuai untuk tercapainya suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya dibuat oleh manajemen atas yang mungkin akan sulit diterapkan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan diikutsertakannya para pegawai dalam proses penyusunan anggaran, maka akan mendorong timbulnya semangat yang kuat untuk melaksanakan anggaran yang ditetapkan sehingga kinerja pegawai akan lebih efektif. Selain itu terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang dalam penelitian ini disebut sebagai variabel moderating. Variabel moderating yang ada dalam penelitian ini adalah *Job Relevant Information*. Interaksi yang akan dibahas dalam penelitian ini yang pertama adalah interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja manajerial, yang kedua akan membahas interaksi variabel *Job Relevant Information* dalam mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. sehingga secara skematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



2.6 Bangunan Hipotesis

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun sebagai perencanaan dan indikator kinerja, dimana anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajer dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran, perlu dilibatkannya manajer bawah sehingga anggaran partisipatif dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merujuk kepada tingkat pengaruh keterlibatan setiap individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat, karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan atau standar tersebut karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Penelitian yang dilakukan Saraswati (2015) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial. Dengan adanya partisipasi tersebut akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

Berdasarkan gagasan tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information*, dan Kinerja Manajerial

Adanya proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan kepada atasan berupa informasi yang dimilikinya tentang tugas yang dijalankan, sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang informasi yang berhubungan dengan tugas (*Job Relevant Information*). Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja. *Job Relevant Information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik.

Sarawati (2015) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja. Seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan tugas serta keikutsertaannya (partisipasi) dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan.

Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan cepat meningkatkan kinerja manajerial. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran.

Pada penelitian yang dilakukan Indarto dan Ayu (2011) menemukan bukti bahwa *Job Relevant Information* berpengaruh secara positif dan memperkuat pengaruh terhadap kinerjanya sebagai variabel *Moderating*. *Job Relevant Information* merupakan suatu alat untuk memotivasi pada manajer guna menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan manajer dapat memberi keputusan yang tepat bagi perkembangan dan kemajuan. *Job Relevant Information* yang diterima sesuai dengan harapan seorang manajer akan membuat seorang manajer menciptakan performa yang maksimal sehingga akan memotivasi kerja dari manajer tersebut untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

Dari gagasan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

Hipotesis 2 : *Job Relevant Information* memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.