

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 *Stewardship Theory***

Stewardship theory (Donaldson dan Davis, 1991), yang menggambarkan situasi dimana para manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuantujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok *principals* dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut.

Teori stewardship mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Steward akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari stewardship adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Namun demikian tidak berarti steward tidak mempunyai kebutuhan hidup (Raharjo, 2007).

Teori *stewardship* dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi suatu perusahaan. Implementasinya pada penelitian ini yaitu Perusahaan Perbankan sebagai *steward* (pengurus) dipandang sebagai pihak yang dapat bertindak sebaik-baiknya bagi kepentingan konsumen pada umumnya (*stakeholder*) dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat. Penelitian ini akan menguji efek pembelajaran *stewardship* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja dan transparansi laporan keuangan.

## 2.2 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Pramesthiningtyas, 2011). Menurut Mahoney, et al dalam Hehanusa (2010) menyatakan bahwa kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu (Hafiz, 2000): Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, Staffing, Negosiasi, Perwakilan. (Ni Luh, 2017)

Terdapat pula beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut : Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan.

Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia , sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) pengertian kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan

kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya .

### **2.2.1 Indikator Kinerja Manajerial**

Adapun menurut Mulyadi (2007 : 419) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Oleh karena itu, pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (Planning): Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam 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. Kinerja Investigasi (Investigating): Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.
3. Kinerja Pengkoordinasian (Coordinating): Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi

lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (Evaluating): Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (Monitoring): Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (Staffing): Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (Negotiating): Kinerja negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (Representating): Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

### 2.3 Partisipasi Anggaran

Anggaran dapat dianggap sebagai alat pengendali untuk membandingkan sampai sejauh mana hasil yang dicapai dengan rencana yang telah dicapai. Disamping itu anggaran merupakan hal yang ingin dicapai. Adapun pengertian anggaran menurut Abdul Hafiz Tanjung (2009;81) Menyatakan bahwa : Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan perusahaan atau organisasi mengikuti rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan uang yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk suatu periode.

Sedangkan menurut Dharmanegara (2010 : 2) mendefinisikan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka panjang.

Menurut Hansen dan Mowen (2013: 552), partisipasi anggaran (*budgeting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, dan partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Sedangkan menurut Rudianto (2006), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dari beberapa pengertian di atas, disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja di masa mendatang yang dinyatakan secara formal dan diukur dalam satuan moneter yang biasanya mencakup periode satu tahun untuk membawa perusahaan dalam kondisi/mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Bastian (2010;166) Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

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

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan semua tingkatan manajemen dalam menyusun anggaran (Ilmawan, 2017). Menurut Garrison (2004) partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran secara bersama-sama oleh para manajer di semua level jabatan.

Sedangkan partisipasi anggaran menurut Silmilian (2013) partisipasi anggaran yaitu proses yang melibatkan jajaran organisasi dalam menetapkan sebuah rencana. Dan menurut Dwisariasih (2013) partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab penyusun anggaran yang memungkinkan bahwa untuk ikut bekerja sama menentukan rencana.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani dalam Devianti 2017).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan partisipasi anggaran merupakan proses untuk menyusun sebuah anggaran secara bersama-sama dengan pihak atasan maupun pihak bawahan sehingga dihasilkan anggaran yang sesuai dengan target organisasi. Partisipasi anggaran memiliki dampak positif bagi organisasi diantaranya :

1. Tujuan anggaran tercapai
2. Meningkatkan kinerja manajerial
3. Menambah informasi tentang lingkungan bawahan
4. Mengurangi tekanan bawahan
5. Meningkatkan komunikasi antara bawahan dan atasan (Apriyandi, 2011)

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), 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.

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.

### **2.3.1 Indikator Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan gabungan dari pendekatan *top down* dan *bottom up* (Halik, 2013). Manajer puncak tidak mengetahui dengan detail mengenai aktivitas yang terjadi di lapangan, sehingga harus mendapatkan informasi anggaran dari bawahannya. Tetapi, manajer puncak memiliki pandangan yang lebih luas mengenai organisasi, sehingga manajer puncak mengetahui hal-hal vital untuk menyusun anggaran. Setiap tingkatan tanggung jawab manajemen harus memberikan informasi terbaik sesuai dengan

bidangnya dalam suatu sistem kerjasama partisipasi penyusunan anggaran (Giri, 2014). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi manajerial dan akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial (Hasniasari dan Sholihin, 2014), karena keterlibatannya bawahan dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Menurut Argyris (1952) jika bawahan terlibat dalam partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja. Partisipasi anggaran membuat seseorang merasa dihargai pendapatnya dan memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran, sehingga menjadikan seseorang bukan hanya bertanggung jawab, tetapi juga memiliki konsekuensi moral yang dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan target anggaran (Halik, 2013).

Hal yang senada juga dikemukakan oleh Giri (2014) bahwa partisipasi anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja, karena suatu tujuan dirancang dan dalam partisipasi disetujui bersama, maka atasan dan bawahan akan menggabungkan dirinya dengan tujuan tersebut dan memiliki rasa tanggung jawab dalam dirinya untuk mencapainya karena terlibat dalam penyusunan anggaran. Greenberg dan Folger (1983) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja, karena partisipasi memberikan kesempatan dan kemungkinan untuk bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasan. Partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri dari 6 indikator (Milani, 1975), yaitu:

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.

6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

### **2.3.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Berkaitan dengan hal diatas maka akan diuraikan mengenai gaya kepemimpinan menurut haris yang dikutip oleh Ranupandojo dan Husnan (1995:224) meliputi :

1. *Autocratic leadership Styles* (Gaya Kepemimpinan Otokratik) merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan, memberi motivasi, dan mengawasi bawahan terpusat ditangannya. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaannya dengan maksud agar tidak penyimpangan dari arah yang diberikan.

2. *Participative Leadership Styles* (Gaya Kepemimpinan Partisipasi) merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu meminta dan menggunakan saran-saran bawahannya, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Gaya kepemimpinan ini selalu memotivasi bawahannya agar merasa ikut memiliki organisasi, namun demikian pengambilan keputusan tetap berada pada pemimpin.

3. *Free Rain Leadership Styles* (Gaya Kepemimpinan Delegasi) merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahannya, dalam arti pemimpin menginginkan agar bawahannya dapat mengendalikan diri mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan gaya kepemimpinan ini bawahan dapat mengambil keputusan dengan lebih leluasa dalam melaksanakan tugasnya karena adanya pendelegasian dari pemimpin.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu usaha atau organisasi. Sebab Kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan dan pergerakan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Menurut Yasiroh (2010), seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut:

1. Tanggung jawab yang seimbang.
2. Model peranan yang positif.
3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik.
4. Memiliki pengaruh positif.
5. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

Dengan adanya gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang tegas dan bijak dapat mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan, karena dengan pemimpin seperti itu akan disegani oleh bawahannya dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dalam perusahaan maka dibutuhkan kerjasama yang baik antara bawahan dengan pemimpin, karena dengan adanya kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahan maka akan dapat mempengaruhi perusahaan berkembang lebih baik.

Menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno (2011) menyatakan ada beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Idealized influence* :
  - a. Rasa Hormat dari karyawan
  - b. Kepercayaan
  - c. Dapat menjadi panutan
2. *Inspirational motivation* :
  - a. Motivator
  - b. Penetapan tujuan
3. *Intellectual stimulation* :
  - a. Ide kreatif

b. Pemecah masalah

4. *Individualized consideration* :

a. Pengembangan karir

b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik

c. Hubungan dengan bawahan

### **2.3.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu (Arifin, 2012).

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja (Zainuddin, 2009). Dalam hal ini individu mengidentifikasikan dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Menurut Buchanan dalam Eker (2007), komitmen organisasi merupakan suatu pengikat, yang memberi pengaruh pada tujuan dan nilai, serta kepentingan pada organisasi, terlepas dari instrumental yang semata-mata cukup, ditinjau dari konsep menurut tiga dimensi, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan. Steers dalam Eker (2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif pada identifikasi dan keterlibatan seseorang, terutama pada organisasi.

Dari pengertian ini, komitmen organisasi memiliki dua dimensi, yaitu corak pikir dan tabiat. Ketergantungan yang berada pada saat yang tepat dapat

meningkatkan kinerja, dimana ketergantungan berdasarkan pilihan maupun kebutuhan, memberikan landasan dimana komitmen organisasi dapat dibangun.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan.

Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Menurut Allen dan Meyer dalam Krisna (2017) terdapat 5 (lima) indikator untuk mengukur Komitmen Organisasi :

1. Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan, yaitu keyakinan dari pegawai tentang masa depan kariernya dalam perusahaan.

2. Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan, yaitu tingkat keterlibatan pegawai dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam perusahaan.
3. Tingkat ketertarikan di perusahaan, merupakan tingkat ketertarikan pegawai untuk bekerja di perusahaan tersebut.
4. Perasaan sebagai bagian dari perusahaan, yaitu perasaan yang dimiliki pegawai dalam menjadi bagian dari perusahaan.
5. Arti perusahaan bagi diri, merupakan pengertian perusahaan bagi dirinya.

Menurut Cook dan Wall dalam Krisna (2017) terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur komitmen organisasi adalah:

1. Loyalitas pada organisasi.
2. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.
3. Keinginan untuk bekerja keras.
4. *Affective commitment*.

### **2.3.6 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya keinginan dan beberapa faktor pendukung dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dengan memiliki motivasi yang tinggi maka akan mudah meningkatkan kinerja manajerial. Implementasi penaruh motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada pegawai diwujudkan dengan adanya kegiatan-kegiatan dan instansi seperti adanya penghargaan bagi pegawai yang diberikan secara berkala seperti kenaikan jabatan, pemberian reward dan pelatihan-pelatihan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial nantinya (Andina, 2011).

Motivasi kerja diketahui mendapat perhatian serius dari para manajer dalam kehidupan berorganisasi. Motivasi kerja merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Masalah

tersebut menjadi tugas bagi seorang pimpinan untuk bisa memberi motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahannya yang diberikan oleh pemimpin.

Anoraga (2007), motivasi adalah hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Suatu motivasi individu dapat timbul dari dalam diri individu maupun dapat timbul dari luar individu. Menurut Robbins dalam Suwardi dan Joko (2011), motivasi merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Strees dan Porter dalam Harshanty (2011) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi dimana pengaruh penggerak, pengarahannya, dan pemeliharaan perilaku sesuai dengan latar belakang tugas pekerjaan yang dilakukannya. Menurut McClelland dalam Toha (2012) menyatakan ada beberapa indikator untuk mengukur motivasi kerja, yaitu :

1. *Need for achievement:*

- a. Tantangan Pekerjaan
- b. Tanggung jawab
- c. Penghargaan dan prestasi kerja

2. *Need for power :*

- a. Posisi dalam kelompok
- b. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan

3. *Need for affiliation:*

- a. Hubungan dengan organisasi
- b. Kerja sama

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada table sebagai berikut:

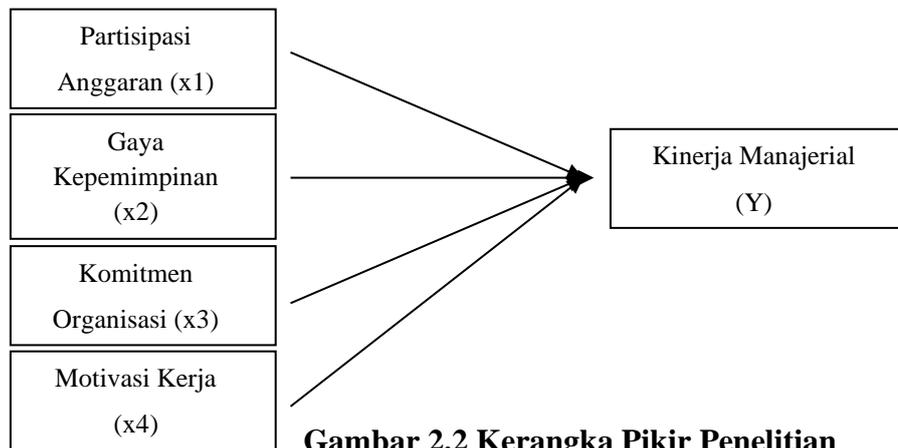
**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Komang Krishna & Made Gede (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Bpr	<i>Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
2.	Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Surveypada Kantor Cabang Pembantu Bank Di Kota Sungai Penuh)	<i>Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi</i>	Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi memiliki peranan yang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja manajerial.
3	Dhany Rischard Wuner (2016)	Pengaruh Partisipatif Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pt Jasa Marga Tbk	<i>Anggaran, Komitmen Organisasi</i>	Hasil dari penelitian nilai koefisien determinasi sebesar 32,2%, dan masing-masing dari variabel penganggaran partisipatif dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan 67,8% pengungkapan tentang kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan ada pengaruh variabel penganggaran partisipatif dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

4	Ni Ketut Sari, I Gede Cahyadi & Luh Komang (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial	Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi	Hal ini menunjukkan bahwa variabel penyusunan anggaran, komitmen organisai, dan motivasi kerja memiliki peranan yang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja manajerial.
---	---	--	--	---

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka teoritis diatas maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian**

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Dharmanegara (2010 : 2) mendefinisikan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka panjang. Partisipasi penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. 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.

Greenberg dan Folger (1983) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja, karena partisipasi memberikan kesempatan dan kemungkinan untuk bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasan. Hal yang senada juga dikemukakan oleh Giri (2014) bahwa partisipasi anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja, karena suatu tujuan dirancang dan dalam partisipasi disetujui bersama, maka atasan dan bawahan akan menggabungkan dirinya dengan tujuan tersebut dan memiliki rasa tanggung jawab dalam dirinya untuk mencapainya karena terlibat dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah:

H<sub>1</sub> : Terdapat Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

### **2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

Dengan adanya gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang tegas dan bijak dapat mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan, karena dengan pemimpin seperti itu akan disegani oleh bawahannya dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dalam perusahaan maka dibutuhkan kerjasama yang baik antara bawahan dengan pemimpin, karena dengan adanya kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahan maka akan dapat mempengaruhi perusahaan berkembang lebih baik.

Menurut Kartono (2012:93), fungsi dari kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi – motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Robbins dan Coulter (2012) juga menyampaikan bahwa, Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan, itu adalah proses memimpin suatu kelompok dan

mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial adalah:

H<sub>2</sub> : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

### **2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen Organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu (Arifin, 2012). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang manajermemihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Nazaruddin dan Setyawan, 2011).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi terbentuk pada dasarnya adanya komitmen karyawan (individu). Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasinya. Manajer akan menumbuhkan loyalitas tinggi terhadap organisasinya untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Hasil Penelitian Komang (2017) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

H<sub>3</sub> : Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

### **2.6.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Motivasi kerja diketahui mendapat perhatian serius dari para manajer dalam kehidupan berorganisasi. Motivasi kerja merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Masalah tersebut menjadi tugas bagi seorang pimpinan untuk bisa memberi motivasi

kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.

Menurut Uno (2012), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Kasmir (2016:190) juga menyatakan jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang ini akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis antara motivasi kerja terhadap kinerja manajerial, yaitu :

H<sub>4</sub> : Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial