

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a. 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). 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 sektor publik maupun swasta), perbedaan inilah yang termasuk dalam teori kontijensi.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini dikaitkan dengan variabel kontijensi, yang meliputi: komitmen organisasi dan motivasi. Pendekatan kontinjensi diadopsi dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel yang bertindak sebagai variabel intervening atau variabel moderating (Ratnasari & Wirasedana, 2017). Hal ini dikarenakan dengan

memasukan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Faktor kontijensi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan dimilikinya komitmen dan motivasi yang tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran dan akan membuat para manajer bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga kinerja manajerial pun meningkat.

B. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana keterlibatan individu anggota organisasi dalam penyusunan anggaran dan mempengaruhi penyusunan target anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja (*Wong-On-Wing et. al., 2010*). Partisipasi anggaran diartikan sebagai suatu proses dimana manajer terlibat dan memiliki pengaruh dalam menentukan anggarannya (*Sastrawan et. al., 2020*). *Cheng M* (2012) memberikan bukti yang menunjukkan bahwa ada peran dalam partisipasi anggaran di mana karyawan mengumpulkan, bertukar, dan menyebarkan informasi yang relevan dengan pekerjaan untuk membantu pengambilan keputusan perusahaan, yang memungkinkan tercapainya

tujuan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan kepada atasan maupun bawahan untuk ikut serta menentukan bagaimana anggaran tersebut disusun sesuai dengan sasaran anggaran.

Bawahan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran karena mereka mempunyai kecukupan informasi untuk memprediksi masa depan secara tepat, sehingga keterlibatan mereka mengurangi kecenderungan individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran untuk melakukan kesenjangan anggaran. Namun selain adanya keuntungan dalam penerapan partisipasi anggaran terdapat juga kelemahan, dimana partisipasi dalam penganggaran memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menentukan rencana anggarannya. Kesempatan ini dapat digunakan secara negatif sehingga dapat menimbulkan senjangan dalam anggaran (Irman Badu *et al*, 2019).

Dari beberapa yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses dalam suatu organisasi dimana melibatkan manajer level bawah, manajer level menengah dan manajer level atas dari suatu organisasi dalam penyusunan anggaran sampai pada proses pengambilan keputusannya. Tingkat keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran pada masing-masing manajerial dalam organisasi berbeda-beda sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan demikian terbentuknya kerjasama untuk mencapai tujuan dan menentukan suatu rencana. Sukses atau gagalnya para manajer dalam

suatu perusahaan dalam melaksanakan anggaran merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

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 Sasaran 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.

b. Karakteristik Partisipasi Anggaran

Menurut Sumarno (2015), karakteristik partisipasi anggaran meliputi:

- 1) Pengaruh yang besar dalam partisipasi pengukuran anggaran,
- 2) Pengaruh dalam revisi anggaran,
- 3) Pengaruh mengenai pendapat/ usulan dalam penetapan anggaran,
- 4) Keyakinan dalam memutuskan suatu anggaran,
- 5) Pentingnya kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran,
- 6) Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran.

c. Keuntungan Partisipasi Anggaran

Keuntungan dari penggunaan anggaran partisipatif (Samryn, 2015), adalah:

- 1) Semua orang pada level organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan kebijaksanaannya diargai oleh manajemen puncak,
- 2) Orang yang memiliki hubungan langsung dengan suatu aktivitas berada dalam posisi paling baik untuk membuat estimasi anggaran,
- 3) Orang-orang lebih suka bekerja untuk memenuhi suatu anggaran yang mereka berpartisipasi dalam membuatnya daripada bekerja untuk memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas,
- 4) Memiliki sistem kendali yang unik, karena apabila orang-orang tidak mampu mencapai spesifikasi anggaran yang ditetapkan maka mereka hanya menyalahkan diri mereka sendiri.

d. Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran dimaksudkan untuk mengukur tingkat partisipasi yang melibatkan manajer baik tingkat bawah hingga tingkat atas dalam proses penyusunan anggaran tersebut dapat diukur dengan beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2019), yaitu:

- a. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran
- b. Alasan revisi anggaran
- c. Kerelaan dalam memberikan pendapat
- d. Frekuensi saran dalam anggaran
- e. Banyaknya pengaruh yang diberikan
- f. Pentingnya kontribusi

C. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judges (2013) komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen yang tinggi menjadi individu lebih memperhatikan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan

organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.

Menurut Gunawan (2015) komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi. Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan para bawahannya, artinya manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk semakin memajukan perusahaan tempat mereka bekerja. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya yaitu dengan menyusun anggaran perusahaan seefektif mungkin.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepemilikan dan keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya dalam bentuk sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan serta dorongan untuk mempertahankan keanggotaan tersebut demi tercapainya tujuannya baik secara individu maupun tujuan perusahaan.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

b. Manfaat Komitmen Organisasional

Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kholipah (2019) terdapat beberapa indikator komitmen organisasi, yaitu:

1. Usaha untuk membuat organisasi menjadi sukses.
2. Kebanggaan bekerja pada organisasi, kesediaan untuk menerima semua jenis pekerjaan demi organisasi.
3. Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi.

4. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi menginspirasi dalam pelaksanaan tugas.
5. Senang atas pilihan bekerja pada organisasi tersebut, anggapan bahwa organisasinya merupakan organisasi yang terbaik.
6. Perhatian terhadap kelangsungan organisasi.

D. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Nabhan dan Munfa'ati (2021) motivasi adalah dorongan yang menyebabkan seseorang mau dan berusaha melakukan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik, dan kemauan untuk berusaha menuju tujuan organisasi, selanjutnya motivasi adalah rangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal tertentu sesuai dengan tujuan individu, dalam perspektif penganggaran, pegawai yang memiliki motivasi tinggi lebih efektif dalam mencapai tujuan.

Menurut Soleiman dan Wahabthalib (2021) motivasi adalah sejauh mana seorang individu mencoba untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju untuk tercapainya tujuan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki manajer dalam bekerja, maka semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial. Menurut Maulana, Agustin, Afriyenti (2020) motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk melakukan upaya tingkat tinggi untuk

mencapai tujuan organisasi, yang bergantung pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi adalah salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja dengan mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Dikaitkan dengan anggaran maka dalam proses partisipasi penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa motivasi berperan dalam menciptakan suatu perilaku yang mempengaruhi kinerja manajer dalam suatu organisasi.

Motivasi menjadi dasar individu untuk berperilaku, dan setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan tugas mereka dan mengambil bagian dalam penganggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh faktor motivasi yang dimilikinya. Faktor motivasi diharapkan dapat mempengaruhi manajer untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran, yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya.

b. Indikator Motivasi

Menurut Sari (2015) ada 5 indikator dalam motivasi kerja yaitu:

1. Kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan, dan sesama anggota.
3. Kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik.
4. ketabahan, keuletan dan kejujuran dalam bekerja.

5. Kekhawatiran apabila mengalami kegagalan

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2009) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

a. Faktor Intern

1. Keinginan Untuk Dapat Hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

2. Keinginan Untuk Dapat Memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3. Keinginan Untuk Memperoleh Penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan

sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan Untuk Berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja, terkadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi atau kerja.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas

dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3. Supervisi yang Baik.

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervise sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4. Adanya Jaminan Pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja.

A. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Dalam pendekatan akuntansi manajemen, kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Hal ini untuk mengukur secara efektif dan efisien tentang para manajer yang telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Tika Moh (2016), kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Ammy (2018) Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung efektifitas organisasi. Kinerja Manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, penyelidikan, pengawasan, evaluasi, koordinasi, negosiasi, pemilihan staf, representasi dan kinerja secara keseluruhan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang merupakan kegiatan bisnis, yang tentunya selalu berkaitan dengan pengambilan keputusan (Rokhman, 2017).

Wibowo (2011), menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Menurut Handayanti, Prastiti dan Safitri (2020) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Kasmir (2016), ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Pengetahuan tentang pekerjaan sangat mempengaruhi kinerja.
3. Rancangan Kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian rancangan kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian, kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
5. Motivasi Kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seseorang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak organisasi atau perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya dengan baik dan sopan untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sehingga hasil kerja yang diperintah atasan menghasilkan pekerjaan yang baik.
7. Gaya Kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
8. Budaya Organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku

dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika seseorang merasa senang atau gembira dalam untuk bekerja melakukan pekerjaannya tersebut, maka hasil pekerjaan akan baik.
10. Lingkungan Kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana, dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan atau organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh sungguh sekalipun perusahaan atau organisasinya dalam kondisi kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan seseorang untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan atau organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.
13. Disiplin Kerja, merupakan usaha seseorang untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu (misalnya masuk kerja selalu tepat waktu). Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan

kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Seseorang yang disiplin akan mempengaruhi kinerjanya.

c. Indikator Kinerja Manajerial

Terdapat delapan indikator dari kinerja manajerial menurut Wibowo (2011), yaitu:

1. Perencanaan, kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.
2. Investigasi, kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.
4. Evaluasi, kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan, kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
6. Pemilihan staf, kemampuan untuk mempertahankan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian dan tawar menawar.

7. Negoisasi, bentuk negoisasi yang dilakukan oleh 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.
8. Perwakilan, kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Nama Jurnal & Volume	Variabel	Hasil
1.	Widi Hariyanti et al (2015).	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 211 (2015) 836 – 843.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intrinsic motivation, 2. autonomous extrinsic motivation, 3. controlled extrinsic motivation , 4. budgeting participation, 5. managerial performance. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 2. Motivasi ekstrinsik otonomi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 3. Motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 4. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.	Janri D. Manafe, Tuti Setyorini (2019).	<i>International Journal of Social Sciences World</i> Vol. 01 No. 01, November 2019, pages: 01~10	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational commitment;</i> 2. <i>Managerial performance;</i> 3. <i>Budgeting participation.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi, 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 3. Komitmen organisasi menjadi perantara yang positif dan signifikan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, 4. Komitmen organisasi melemahkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3.	Syakieb Arsalan et al. (2018).	<i>International Journal of Engineering & Technology</i> , 7 (4.34) (2018) 240-244.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Participative Budget;</i> 2. <i>Organization Commitment;</i> 3. <i>Work Motivation,</i> 4. <i>Managerial Performance.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penganggaran Partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial, 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, 3. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.	Baihaqi Ammy (2018).	<i>International conference of asean perspective and policy v. 1, n. 1, p. 111-117, oct. 2018.</i>	1. <i>Participation Budget,</i> 2. <i>Organizational Commitment,</i> 3. <i>Managerial Performance</i>	1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, 2. Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
----	----------------------	--	---	---

Sumber : dari berbagai sumber, 2021.

C. Kerangka Pemikiran

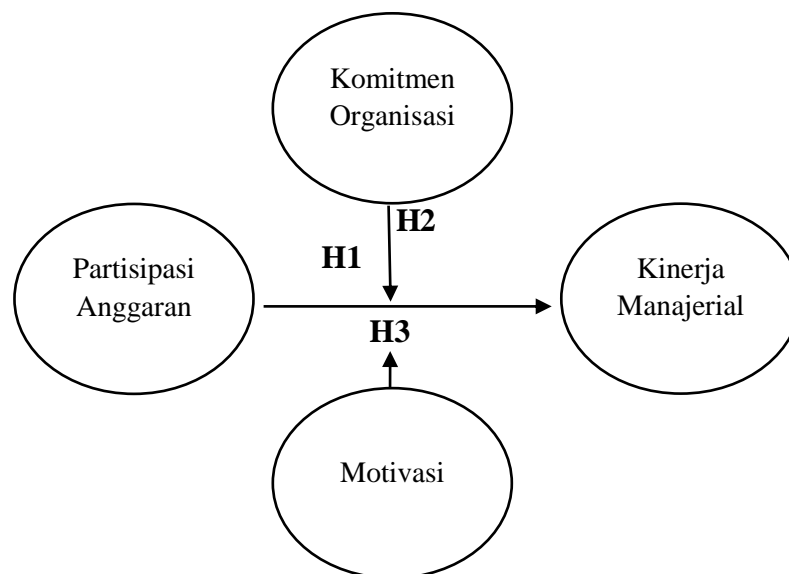
Kerangka penelitian ini menunjukkan pengaruh antara faktor komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderasi dalam hubungannya antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Bahwa dengan manajer yang memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya komitmen dan motivasi yang tinggi diharapkan para manajer memiliki keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam penyusunan target anggaran dan akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan mekanisme komunikasi dan pertukaran informasi yang memungkinkan manajemen untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Partisipasi memungkinkan mereka untuk memperbaiki kesalahan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial. Manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki

kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memanfaatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Dengan dimilikinya motivasi yang tinggi dimungkinkan seorang pimpinan atau manajer akan meningkatkan kinerja manajerial dengan munculnya dorongan dari dalam individu untuk bertindak sesuatu karena adanya kebutuhan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan yang ditetapkan telah tercapai, maka akan munculnya kepuasan dan cenderung akan diulangikembali sehingga akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Bihagi Ammy (2018).

D. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian *Manafe dan Setyorini* (2019) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam menyusun anggaran maka kinerja manajerial semakin meningkat. (Dwi Novlina L dan Indriani M, 2020) melakukan penelitian terhadap manajer lini tengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Menurut Maulana, *et. al.* (2020) Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah dan bawah untuk menjalankan organisasinya. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, proses penganggaran yang melibatkan semua pihak akan meningkatkan kinerja organisasi. Manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran mempunyai kesempatan untuk menyumbangkan ide dan pengetahuannya, sehingga kebutuhan untuk aktualisasi diri terpenuhi. Maka dari itu partisipasi anggaran ini memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja manajerial serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota

dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Maka akan timbul komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan, yang akhirnya mampu menaikkan kinerja.

Hasil penelitian Bumulo (2018) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan penelitian Ammy (2018) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

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

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya (Sukma, Putra & Merawati, 2017). Ketika seseorang menyukai organisasi tempat dia bekerja maka dia akan memberikan kemampuan yang terbaik dan loyal untuk organisasinya tersebut. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja maka akan timbul rasa memiliki dan pegawai akan bekerja sebaik mungkin untuk organisasinya

tersebut dengan demikian dapat meningkatkan kinerja manajerialnya (Khoiriah & Wiratno, 2017).

Manajer yang memiliki komitmen yang tinggi, maka akan aktif dalam berpartisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja, karena komitmen yang kuat dalam diri individu dapat menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah direncanakan, serta dapat mengerahkan usaha atas nama organisasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Manajemen perusahaan yang baik akan memilih individu yang mempunyai komitmen tinggi untuk diikutkan dalam proses penyusunan karena kinerja manajerial yang baik akan lebih mudah dicapai bila penyusunan anggaran dikerjakan oleh individu yang memiliki semangat yang kuat demi kemajuan perusahaannya. Oleh karena itu komitmen organisasi diduga memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial memperoleh hasil yang bervariasi, misalnya pada penelitian Soleiman dan Wahabthalib (2020) menghasilkan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Mulyana dan Puspanita (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Handayati, Prastiti, dan Safitri (2020) menunjukkan bahwa komitmen

organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa manajer yang memiliki komitmen yang tinggi, maka rasa kepemilikan terhadap perusahaan akan kuat. Dimana para manajer akan bersemangat, bersungguh-sungguh dengan kemauannya sendiri untuk selalu semangat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang dimana agar tujuan perusahaan tercapai dan akan meningkatkan kinerja manajerialnya.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

H2: Komitmen organisasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang dimana mereka semangat untuk dapat bekerja dengan baik. Dorongan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Individu yang memiliki dorongan dan semangat kerja yang baik akan dapat melakukan proses partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan baik sehingga kinerja manajerial juga akan meningkat (Nanik E, 2017). Dengan tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan, menunjukkan prestasi kerja karyawan bagus. Prestasi kerja yang bagus ini dikarenakan

tercapainya target anggaran yang disusun dengan menggunakan metode partisipasi anggaran.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi yang tinggi dari manajer, maka manajer akan bekerja sebaik mungkin dengan cara berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk memberikan kemampuan sebaik mungkin terhadap organisasi sehingga target anggaran tercapai. Tercapainya target anggaran ini menunjukkan kinerja manajerialnya bagus. Sebaliknya manajer yang memiliki motivasi kurang baik (rendah), keinginan untuk memperbaiki kesalahannya relatif rendah, jika kinerja yang mereka peroleh tidak sesuai dengan yang diharapkan (rendah). Dengan kata lain manajer yang memiliki motivasi kerja rendah tidak memiliki keinginan dengan memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang ada, sehingga kinerja yang diperoleh tetap rendah.

Penelitian Anggarini D dan Sujana (2017) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating, menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Ernis F (2017) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Hasil penelitian sebelumnya juga oleh Sariningrum S (2017) menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

H3 : Motivasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.