

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi atau perusahaan tertentu. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan variabel konstektual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan kinerja organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Otley 1980; Fisher 1998 dalam Adrianto, 2008).

Fisher (1995) dalam Ratri (2010) berpendapat bahwa pendekatan kontijensi ini mengungkapkan bahwa perencanaan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan di mana sistem tersebut ditetapkan. Penelitian-penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang tidak konsisten. Govindarajan (1986) dalam Ratri (2010) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontijensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut.

Penelitian ini menggunakan faktor kontijensi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, *locus of control*, dan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel *moderating* dalam hubungannya dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

2.1.2 Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap dimiliki oleh seseorang dalam pengambilan keputusan.

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran (Brownell, 1982 dalam Nurcahyani, 2010). Melalui adanya partisipasi anggaran tersebut, dapat terlihat bahwa adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya. Oleh karena itu, para karyawan tersebut dapat melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir, dan revisi anggaran yang diperlukan.

Seseorang karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan penganggaran, maka ia akan termotivasi dalam situasi kelompok karena telah diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas, sehingga tujuan bersama akan

lebih mudah tercapai karena adanya keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing. Rasa tanggung jawab ini pada akhirnya akan memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan.

Widanarta (2003) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat memengaruhi sikap atau usaha pencapaian sasaran dari kinerja manajer karena beberapa hal, di antaranya:

1. Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengetahuannya atau kemampuannya.
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian.
3. Dapat ditetapkan tingkat sasaran yang realistis.
4. Ditetapkan anggaran atau tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.
5. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja.

Akan tetapi, kemanfaatan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak akan dapat diperoleh jika manajemen puncak atau setiap atasan tidak sungguh-sungguh dalam memandang arti penting dari partisipasi bawahan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Davis dan Newstrom (1996) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Pegawai yang bergabung dalam suatu organisasi akan membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu yang membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan

kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan atas pekerjaannya.

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja menurut Rousseai (1998) dalam Wulandari (2011) ada tiga variabel yaitu karakteristik pekerjaan, organisasi dan individu.

Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, otonomi, keberartian tugas. Hal ini menurut Oldam (1975) dalam Wulandari

(2011) memengaruhi tingkat motivasi, kinerja, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran. Karakteristik organisasi terdiri dari skala usaha,

kompleksitas, jumlah anggota kelompok, usia kelompok, dan kepemimpinan.

Sedangkan karakteristik individu terdiri dari tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan, dan jenis kelamin.

Kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan.

Kepemimpinan yang otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja dibutuhkan oleh karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, sehingga dapat meningkatkan kinerja.

2.1.4 *Locus of Control*

Pervin dalam Mattola (2011) menyatakan bahwa *locus of control* adalah istilah dalam psikologi yang mengacu pada keyakinan seseorang tentang apa yang menyebabkan hasil yang baik atau buruk dalam hidupnya, baik secara umum atau di daerah tertentu seperti kesehatan atau akademik. *Locus of control* mencerminkan tingkatan seseorang yang umumnya merasakan suatu peristiwa

yang terjadi di bawah kesadaran pengendalian (Rotter, 1966 dalam Mattola, 2011).

Frucot dan Shearon (1991) membagi *locus of control* menjadi dua jenis, yaitu *external* dan *internal*. *External locus of control* adalah individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang atau kekuatan lain. Sedangkan *internal locus of control* adalah individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang terjadi.

Konsep *internal locus of control* dan *external locus of control* secara lebih rinci dikemukakan oleh Lee (1990) yang dikutip oleh Junianto (2002) dalam Mattola (2011). *Internal locus of control* diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa didalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi dan tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki *external locus of control* cukup tinggi akan mudah pasrah dan menyerah jika sewaktu-waktu terjadi persoalan yang sulit. Individu semacam ini akan memandang masalah-masalah yang sulit sebagai ancaman bagi dirinya, bahkan terhadap orang-orang yang berada di sekelilingnya dianggap sebagai pihak yang secara diam-diam selalu mengancam eksistensinya. Individu ini akan menilai kegagalan sebagai semacam nasib dan membuatnya ingin lari dari persoalan, ketika mengalami kegagalan dalam menyelesaikan persoalan.

Mereka yang yakin dapat mengendalikan tujuan mereka dikatakan memiliki *internal locus of control*, sedangkan yang memandang hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan pihak luar disebut memiliki *external locus of control* (Robbins, 1996 dalam Mattola, 2011). Jadi, *internal locus of control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian, baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan ataupun perbuatan sendiri dan berada dibawah pengendalian dirinya. *External locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang telah dilakukan oleh dirinya sendiri dan berada di luar kontrol dirinya.

Jadi, dengan menggunakan *locus of control*, perilaku kerja dapat dilihat melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka saat dikontrol secara *internal* ataupun secara *external*. Karyawan atau manajer yang merasakan *internal locus of control* merasa bahwa secara personal mereka dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, ataupun atas usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai *external locus of control* merasa bahwa hasil yang mereka capai itu di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan itu lebih menentukan hasil kerja mereka (Mattola, 2011).

2.1.5 Motivasi Kerja

Mitchell (1982) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu derajat, di mana seseorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan tugas dengan baik. Sedangkan Dhanim (2004) dalam Nursidin (2004) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau

mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Terdapat tiga unsur esensial yang melekat dalam pengertian motivasi, yaitu pertama, faktor pendorong atau pembangkit motif, baik *internal* maupun *external*. Kedua, tujuan yang ingin dicapai. Ketiga, strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut. Faktor *internal* sebagai pendorong motif bersumber dari dalam diri individu itu sendiri seperti kepribadian, intelegensi, kebiasaan, kesadaran, minat, bakat, kemauan dan semangat. Sedangkan faktor *external* berasal dari luar individu, yaitu lingkungan, seperti lingkungan sosial, tekanan dan regulasi keorganisasian.

2.1.6 Kinerja Manajer

Kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia juga kinerja keuangan.

Darsell (1992) dalam Mattola (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar yang ditetapkan. Jadi, kinerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai seorang karyawan dengan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Sebagai contoh, kinerja karyawan bagian pemasaran adalah perbandingan jumlah produk yang berhasil ia jual dengan angka volume penjualan yang tercantum dalam anggaran.

Mahoney et al. (1963) dalam Mattola (2011) mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan ke dalam konstruk kinerja manajemen tersebut, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara menyeluruh.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial antara lain penelitian yang dilakukan oleh Marani (2002).

Penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak dapat memengaruhi secara langsung kinerja manajerial. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan motivasi sebagai variabel *moderating* sehingga menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan motivasi dengan kinerja manajerial.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Adrianto (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran secara positif memengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan variabel *moderating*, yaitu kepuasan kerja, *job relevant information*, dan motivasi kerja. Sehingga hasil yang didapat adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sedangkan *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Nursidin (2008) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi, akan tetapi pengaruh yang dihasilkan bersifat negatif. Kemudian dilanjutkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mattola (2011) yang menyatakan bahwa *Locus of control* berpengaruh positif terhadap

hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran mengacu pada tingkat keterlibatan seorang individu dalam penyusunan anggaran. Seorang manajer atau kepala bagian yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer tersebut. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa dalam penyusunan suatu anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi karena dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Sardjito dan Muthaher, 2007). Penelitian Adrianto (2008) menyatakan bahwa partisipasi anggaran secara positif memengaruhi kinerja manajerial, interaksi antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja dengan kinerja manajerial signifikan, interaksi antara partisipasi anggaran dan *job relevant information* dengan kinerja manajerial, interaksi antara partisipasi anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial signifikan. Jadi, dari hasil yang diperoleh dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya pada semua organisasi, dan kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Landhy, 1995 dalam Adrianto, 2008). Penetapan penyusunan anggaran pada awal kegiatan mengharuskan semua anggota organisasi mengarahkan segala kegiatan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi para manajer dalam anggaran membuat para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai dan dipercaya sehingga menimbulkan rasa kepuasan atas pekerjaannya.

Setton dan Liden (1996) mengindikasikan bahwa partisipasi para bawahan dalam penyusunan anggaran lebih efektif jika keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan setingkat manajer peduli dan memperhatikan masalah kepuasan kerja para bawahan.

Penelitian Herlinda (2001) menyatakan bahwa gaya evaluasi kinerja anggaran memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja. Kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan mediasi hubungan antara gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja manajerial. Jadi, dari hasil yang diperoleh dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.3.3 Pengaruh *Locus of Control* terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Locus of control juga diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi anggaran dihubungkan dengan sumber *control*, karena pada saat muncul partisipasi anggaran mengizinkan manajer memengaruhi penyusunan tujuan kinerja, dan itulah yang menciptakan *internal locus of control* (Ratri, 2011). Partisipasi anggaran menunjukkan bahwa dengan adanya *internal locus of control* dapat meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki *internal locus of control* merasa yakin dan mampu bahwa dirinya dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan dan keahlian yang mereka miliki. Mereka merasa percaya diri bahwa mereka dapat bekerja dengan baik dan memperoleh hasil dengan kemampuan yang mereka miliki, sehingga dengan adanya *internal locus of control* yang baik dapat memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Mattola (2011) menyatakan bahwa *Locus of control* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Jadi, dari hasil yang diperoleh dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₃ : *Locus of Control* berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Mitchell (1982) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu derajat, di mana seseorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan tugas dengan baik. Motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja.

Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bersungguh-sungguh dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Nursidin (2008) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel *moderating*. Penelitian Marani (2002) menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi dengan kinerja manajerial signifikan. Jadi, dari hasil yang diperoleh dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang diteliti sehingga secara teoritis dapat menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dibahas sebelumnya yang menyatakan bahwa adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, serta adanya pengaruh

kepuasan kerja, *locus of control*, dan motivasi kerja terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, maka berikut ini merupakan kerangka pemikiran dari penelitian ini:

Gambar 2.1

Model Penelitian

