

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian sekarang adalah:

1. Hermadi Widijanto, 2009

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek pembelajaran teori keagenan dan teori penata layanan terhadap kecenderungan pembentukan sikap manajer, dan bagaimana pengaruhnya terhadap komitmen organisasi, serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang di ukur melalui kinerja manajerial dalam konteks penganggaran partisipatif.

Variabel yang digunakan Penganggaran Partisipatif: Efek Pembelajaran Teori Keagenan Dan Penata layanan sebagai variabel bebas, variabel terikat Kinerja Manajerial serta Sikap Dan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian :

(1) teori keagenan dan penatalayanan akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibanding grup kontrol yang tidak menerima pembelajaran, dan responden yang menerima pembelajaran teori penatalayanan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibanding responden yang menerima pembelajaran teori keagenan, (2) ada perbedaan signifikan pada kinerja manajer yang telah

mendapatkan pembelajaran teori keagenan dan teori penatalayanan dibanding kinerja manajer yang tidak mendapatkan pembelajaran, serta kinerja manajer sebagai penatalayan lebih tinggi dibanding kinerja manajer sebagai agen

Persamaan :

Menggunakan Penganggaran Partisipatif dan kinerja manajerial serta variabel Komitmen Organisas

Perbedaan :

Penelitian terdahulu menggunakan variabel Sikap Sebagai Variabel Pemediasi, kemudian penelitian sekarang menggunakan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan

2. Wahyudin Nor, 2007

Variabel yang digunakan Penyusunan Anggaran sebagai variabel bebas, variabel terikat Kinerja dan Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian :

(1) ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran). Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi yang positif signifikan, artinya kalau partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat; (2) kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja

manajerial tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik

Persamaan :

Menggunakan Penganggaran Partisipatif dan kinerja manajerial dan serta menggunakan variabel moderating gaya kepemimpinan

Perbedaan :

Penelitian terdahulu menggunakan variabel desentralisasi Sebagai Variabel moderating, kemudian penelitian sekarang menggunakan Gaya Kepemimpinan

3. Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)

Penelitian ini bertujuan untuk sejauh mana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang diterapkan pada organisasi sector public dan untuk melihat seberapa besar pengaruh moderating budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kota Semarang

Variabel yang digunakan Partisipasi Penyusunan Anggaran sebagai variabel bebas, variabel terikat Kinerja dan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating

Hasil penelitian :

Terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Persamaan :

Menggunakan variabel moderating komitmen organisasi

Perbedaan :

Jika penelitian yang sekarang menggunakan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial serta gaya kepemimpinan sedangkan penelitian terdahulu menggunakan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi saja

2.2 Landasan Teori

A. Pengertian Anggaran dan Partisipasi Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara forma dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan dalam jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun (Supriyono, 2003:78). Menurut Usry (2003:13), anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Sedangkan menurut Adiputro (2003:6), anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada

pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Horngreen (2005:214), anggaran adalah pernyataan kualitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu dan alat yang membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut. Menurut Mulyadi (2001:488), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*). Munandar (2001:1) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang merupakan seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu atau periode tertentu yang akan datang.

Dari pengertian anggaran di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dirancang dan disusun secara kualitatif meliputi semua kegiatan dalam perusahaan dan diukur dalam satuan moneter standar untuk jangka waktu tertentu. Anggaran memuat tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu perusahaan, yang penyusunannya berdasarkan setiap pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Garrison dan Norren (2003:402) "Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu". Menurut Hermadi (2009:2) "Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang".

Menurut Hermadi (2009:12) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.

- a. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun sebelum pelaksanaan dimulai yang merupakan terjemahan tujuan dan strategi organisasi.
- b. Anggaran bersifat formal artinya dihasilkan dari pertemuan resmi perusahaan dan dinyatakan dalam bentuk tertulis.
- c. Anggaran dinyatakan dalam bentuk satuan moneter.
- d. Anggaran merupakan rencana kerja perusahaan yang bersifat formal.
- e. Anggaran merupakan suatu rencana kerja perusahaan untuk suatu periode tertentu.

2. Tujuan Anggaran

Menurut Hilton (1999:336-337), dalam Heni Triwulan (2009) anggaran memiliki 5 (lima) tujuan utama antara lain :

- a. Perencanaan (*Planning*)

b. Tujuan yang jelas dari anggaran adalah untuk mengukur suatu rencana dari berbagai aktivitas. Proses penganggaran memaksa setiap individu yang terlibat dalam manajemen untuk rencana ke depan.

c. Pengadaan Sarana Komunikasi dan Koordinasi (*facilitating communicating and coordination*)

Bagi suatu perusahaan akan menjadi efektif bila setiap manajer dalam suatu perusahaan sadar akan rencana yang dibuat oleh manajer lain, sehingga faktor komunikasi dan koordinasi yang terdapat dalam anggaran berperan dalam tahap ini.

d. Alokasi Sumber Daya (*Allocating Resources*)

Umumnya sumber daya yang digunakan oleh perusahaan jumlahnya terbatas, dan dengan adanya anggaran akan memberikan satu cara untuk mengalokasikan sumber daya selama pemanfaatan tersebut dilakukan secara bersaing antara satu bagian dengan bagian lain.

e. Pengendalian Laba dan Operasi (*Controlling Profit and Operation*)

Anggaran adalah sebuah rencana dan rencana tersebut merupakan suatu subyek untuk dirubah. Meskipun demikian, anggaran disajikan sebagai "benchmark" yang berguna dengan hasil yang aktual yang bisa dibandingkan.

f. Evaluasi Kinerja dan Pemberian Insentif (*Evaluating Performance and Providing Incentives*)

Perbandingan hasil aktual dengan hasil yang dianggarkan juga membantu manajer untuk mengevaluasi kinerja dari tiap individu, departemen, visi atau bagian perusahaan lainnya. Disamping anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja, anggaran juga bisa digunakan untuk memberi insentif bagi karyawan-karyawan yang bekerja dengan baik.

Menurut Anthony (2003:3), dalam persiapan pelaksanaan anggaran mempunyai beberapa tujuan :

- a. Untuk menyesuaikan perencanaan strategik
- b. Untuk membantu mengkoordinasi dari beberapa bagian dari organisasi
- c. Untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan.
- d. Untuk mencapai kerjasama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.

Dari tujuan anggaran di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Menyeleraskan dengan rencana strategik

Anggaran yang telah selesai sebelum permintaan tahun anggaran, menyediakan peluang untuk menggunakan informasi akhir yang tersedia dan didasarkan pada judgment peramalan disemua level dalam organisasi. “Penggolongan pertama” dari anggaran mungkin menyatakan kinerja organisasi secara keseluruhan atau dari suatu unit bisnis dalam organisasi yang mana mungkin tidak memuaskan.

Bila demikian maka penyusunan anggaran menyediakan pula peluang untuk membuat keputusan yang akan memperbaiki kinerja sebelum dibuatnya suatu komitmen akan suatu cara khusus dari pengoperasian anggaran sepanjang tahun tersebut.

b. Koordinasi

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya tatkala staf mengumpulkan “berbagai potongan” anggaran menjadi suatu anggaran induk, maka inkonsistensi mungkin mencuat. Penyebab yang paling umum dari inkonsistensi ini adalah adanya kemungkinan bahwa berbagai rencana produksi organisasi tidak selaras dengan volume penjualan yang dianggarkan, baik secara total maupun menurut lini produksi tertentu. Dalam organisasi produksi berbagai rencana pengapalan dari produk jadi mungkin tidak selaras dengan rencana – rencana pabrik atau departemen di dalam pabrik untuk menyediakan komponen bagi produk – produk tersebut.

c. Penetapan tanggung jawab

Anggaran yang telah disetujui seyogyanya mempertegas tanggung jawab setiap manajer terkait. Anggaran tersebut juga mengotorisasi para manajer pusat pertanggungjawaban guna membelanjakan sejumlah dana tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari manajer yang lebih tinggi.

d. Dasar untuk evaluasi kinerja

Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggung jawab di organisasi/pada level atas, anggaran meringkas penetapan tanggung jawab pada area fungsional (seperti marketing). Dalam area fungsional, anggaran menetapkan tanggung jawab pada pusat pertanggungjawaban individual (seperti kantor penjualan regional dalam organisasi marketing).

Dari tujuan anggaran di atas dapat disimpulkan bahwa :

- a. Anggaran disusun sebelum pelaksanaan dimulai yang merupakan terjemahan tujuan dan strategi organisasi.
- b. Anggaran dinyatakan dalam bentuk satuan moneter dan merupakan suatu rencana kerja perusahaan untuk suatu periode waktu tertentu.
- c. Anggaran merupakan suatu rencana kerja perusahaan yang bersifat formal, artinya dihasilkan dari pertemuan resmi perusahaan dan dinyatakan dalam bentuk tertulis.

3. Karakteristik dari Anggaran

Dalam setiap kegiatan perusahaan anggaran merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen. Penetapan anggaran dalam suatu kegiatan operasional perusahaan sangat menentukan keberhasilan kegiatan yang akan dilakukan.

Menurut Mulyadi (2001:490) anggaran mempunyai beberapa ciri atau karakteristik yang diantaranya adalah :

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba satuan bisnis

- b. Anggaran dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter dapat saja ditunjang oleh jumlah non moneter (misalnya, unit yang dijual atau diproduksi).
- c. Mencakup periode satu tahun.
- d. Anggaran merupakan komitmen manajemen; manajer sepakat untuk mengemban tanggung jawab atas pencapaian tujuan yang dianggarkan.
- e. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh otoritas yang lebih tinggi ketimbang oleh pihak yang menganggarkan (*budgetee*).
- f. Anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi yang ditetapkan.
- g. Secara berkala, kinerja finansial sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran, dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

4. Keuntungan anggaran

Penganggaran mempunyai beberapa keuntungan menurut Supriyono (2003:49) diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah
- b. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan.
- c. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan.
- d. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan itu terjadi
- e. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.

- f. memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.

5. Kelemahan Anggaran

Selain memiliki manfaat dan keuntungan, anggaran juga memiliki kelemahan (keterbatasan). Menurut Siagian, Sondang (2007:53), anggaran memiliki empat kelemahan, yaitu :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi, maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang digunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukannya menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki staf yang kreatif dan handal dalam melaksanakan tugasnya.

6. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebaskan anggaran kepada para manajer tingkat bawah. Biasanya, tujuan umum dikomunikasikan kepada manajer yang membantu mengembangkan harapan anggaran yang akan memenuhi tujuan-tujuan ini. Partisipasi anggaran mengomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para

manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Karena manajer tingkat bawah yang membuat anggaran, tujuan anggaran tampaknya akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan yang inheren dalam proses tersebut memberikan insentif non-uang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi (Hansen dan Marryanne Mowen, 2009:448).

Menurut Mulyadi (2001:513) partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi operating managers dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:448) bahwa anggaran partisipatif memiliki tiga potensi masalah, yaitu :

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Beberapa manajer mungkin cenderung menyiapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu ketat. Karena tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer bisa kehilangan minat dan

kinerjanya bisa jadi benar-benar turun. Tantangan adalah hal penting untuk individu yang agresif dan kreatif. Persiapan anggaran yang terlalu ketat juga dapat memastikan kegagalan dalam pencapaian standar dan membuat manajer frustrasi. Rasa frustrasi ini juga dapat mengarah pada kinerja yang buruk. Triknya adalah membuat para manajer dalam anggaran partisipatif menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat dicapai.

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran)

Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggalkan biaya dengan sengaja. Pendekatan mana pun akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan risiko yang akan dihadapi manajer. Manajemen puncak seharusnya berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan para manajer tingkat bawah dan menyediakan *input* -jika dibutuhkan- untuk menurunkan kemungkinan kelonggaran dalam anggaran.

3. Partisipasi semu

Partisipasi muncul ketika manajemen puncak menerapkan pengendalian jumlah atas proses penganggaran sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah. Praktik ini dinamakan partisipasi semu. Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer

tingkat bawah, bukan untuk mencari *input* sebenarnya. Akibatnya, tidak satu pun manfaat keperilakuan dari partisipasi yang akan didapat.

Untuk mengukur partisipasi anggaran digunakan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975) dalam Supriyono (2003), untuk menilai keterlibatan responden dalam dan pengaruhnya pada proses penganggaran. Adapun pertanyaan mengenai partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam pengusulan dan penyusunan anggaran bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan para manajer dalam merevisi anggaran yang mereka usulkan atau susun.
3. Seberapa sering manajer mengajak atasannya mendiskusikan anggaran yang diusulkannya.
4. Seberapa besar pengaruh yang dimiliki manajer dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.
6. Seberapa sering atasan manajer meminta pendapat atau usulan dari manajer selama penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

B. Kinerja Manajerial

1. Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) “Kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67), kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan pengertian manajer dapat diartikan sebagai orang mempunyai tanggung jawab atas bawahannya dan sumber-sumber daya organisasi lainnya, dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa Kinerja Manajerial adalah suatu tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya dan merupakan hasil koordinas pekerjaan dari penggunaan yang tepat terhadap teknik dan metode pengorganisasian dan pengendalian yang relevan.

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Penilaian kinerja manajerial menurut Mahoney *et al.* (1963) dalam Heni triwulan (2009) yang diadopsi Brownell menunjukkan tingkat kecakapan manajer melalui delapan kriteria evaluasi sebagai berikut :

a. Perencanaan

Merupakan kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

b. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

c. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

d. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

e. Pengawasan (supervise)

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

f. Pengaturan Staff (*staffing*)

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai

g. Negosiasi

Yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.

h. Perwakilan (*representatif*)

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu

sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

2. Evaluasi Kinerja

Kinerja dievaluasi pada berbagai tingkatan yang berbeda – beda di dalam perusahaan. Menurut Blocher, Chen, Cokins, Lin (2007 : 453) evaluasi kinerja adalah proses dimana para manajer pada seluruh tingkatan mendapatkan informasi mengenai kinerja tugas – tugas yang diberikan dalam perusahaan serta menentukan apakah kinerja tersebut sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebagaimana yang tercantum dalam anggaran, rencana dan tujuan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 10),. tujuan evaluasi kinerja yaitu :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

- e. Memberikan rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Sedangkan dalam situs internet yaitu www.kmpk.ugm.ac.id/data/spmkk/61 menjelaskan bahwa tujuan evaluasi kinerja yaitu :

- a. Menentukan kompetensi pekerjaan
- b. Meningkatkan kinerja dengan menilai dan mendorong hubungan yang baik di antara pegawai.
- c. Menghargai pengembangan staf dan memotivasi pegawai ke arah pencapaian kualitas yang tinggi.
- d. Menggiatkan konseling dan bimbingan dari manajer
- e. Mengidentifikasi ketidakpuasan pegawai.

Dari kedua tujuan evaluasi kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi

3. Pengukuran kinerja

Menurut Mulyadi (2001:176) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan yang berdasarkan sasaran standart dan kriteria yang telah ditetapkan

Suatu sistem pengukuran kinerja mempunyai banyak peranan yaitu :

- 1. Memungkinkan manajer memonitor usaha yang dilakukan dan untuk aspek – aspek pengukuran kinerja berlaku sebagai sistem pengukuran

dini yang mengarahkan perhatian pada suatu area masalah pada waktu mengambil tindakan korektif dan juga untuk mengarahkan perhatian ke suatu peluang memperoleh keunggulan peluang tersebut. Sistem pengukuran kinerja mendukung manajemen pro aktif dan memberikan kekuatan positif dan dapat juga mendukung pengelolaan diri dengan memberikan kepada individual dan tim suatu informasi umpan balik yang diperlukan untuk melakukan Pekerjaan.

2. Sebagai suatu alat komunikasi penting yang merupakan suatu peringatan konstan bagi orang – orang mengenai apa yang paling penting untuk orang tersebut.
3. Sebagai dasar untuk sistem imbalan perusahaan dalam bentuk kompensasi, pengukuran hasil kinerja.

C. Komitmen Organisasi

Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999:482) memberi pengertian komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Selanjutnya dikatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya

kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja (Robinson, Simourd dan Propirino, 1999: 43). Robinson, Simourd dan Poporino (1999: 48) menyimpulkan bahwa komitmen merupakan fungsi karakteristik personal dan fungsi-fungsi situasional yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Karakteristik personal ini berupa usia, masa kerja, dan pendidikan sedangkan faktor situasional meliputi konflik peran dan iklim organisasi.

Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepherd dan Mathews (2000: 555) dikelompokkan menjadi empat, yaitu :

1. Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Ada 3 faktor yang tercakup didalamnya, yakni : (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi ; (2) keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi; (3) penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Steers (1979: 226) komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasi ditandai oleh : adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi, adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi, adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Steers dan Porter (1979: 227) ini adalah pendekatan *attitudinal* atau afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Komponen sikap mencakup: (1) identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi; (2) keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya; (3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku

berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Kehendak untuk bertingkah laku ke arah tujuan organisasi adalah: (1) Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi; (2) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama

Menurut Armstrong (1999: 181), ada 3 faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yakni: (1) karakteristik personal, mencakup didalamnya umur serta tingkat pendidikan; (2) Karakteristik pekerjaan, mencakup didalamnya adalah tantangan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan jumlah umpan balik yang diterima oleh individu tersebut; (3) Pengalaman kerja, mencakup didalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapan-harapan di dalam organisasi.

2. Pendekatan Komitmen Organisasi Normative (*The Normative Approach*)

Wiener (1982: 420) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Menurut Weiner, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan

intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen

3. Pendekatan Komitmen Organisasi Berdasarkan Perilaku

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun) pada organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut

Komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah: (1) keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut; (2) Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan personal gain secepatnya ; (3) Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

4. Pendekatan Komitmen Organisasi Multidimensi (*The Multidimensional Approach*)

Menurut Meyer dan Allen (1991:67), ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen

tersebut adalah: (1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri; (2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*); (3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Komitmen, sebagai suatu kondisi psikologis, mempunyai sedikitnya tiga komponen yang dapat dipisahkan sebagai suatu cerminan (a) suatu keinginan (komitmen afektif), (b) suatu kebutuhan (komitmen berkelanjutan), dan (c) suatu kewajiban (komitmen normatif) untuk mengendalikan hal-hal yang berkaitan dengan ketenaga-kerjaan di dalam sebuah organisasi. Masing-masing komponen dipertimbangkan untuk berkembang sebagai suatu fungsi dari perbedaan-perbedaan terdahulu dan untuk menghasilkan suatu implikasi yang berbeda mengenai perilaku kerja. Konseptualisasi ulang ini bertujuan membantu dalam sintesis penelitian yang telah ada dan menyajikan suatu kerangka kerja bagi penelitian yang akan datang (Meyer Allen, 1991: 62)

1. Komitmen Afektif

Meski faktor-faktor lain (karakteristik-karakteristik struktural atau pribadi) dapat memberikan dukungan, pada penelitian hingga saat ini dinyatakan bahwa keinginan (*desire*) untuk mengendalikan keanggotaan di dalam satu organisasi merupakan hasil sebagian besar dari pengalaman kerja. Sayangnya, bagaimanapun, pengujian hubungan-hubungan antara pengalaman kerja dan komitmen afektif belum menjadi teori yang mengendalikan. Sebagai konsekwensinya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mowday et al. (1982: 57) hal tersebut terkadang sulit untuk dibedakan mengapa suatu faktor pekerjaan tertentu atau lingkungan kerja harus dihubungkan dengan komitmen. Sama halnya, hal tersebut tidak selalu dibuat secara eksplisit mengapa, sekali dikembangkan, komitmen afektif bagi organisasi seharusnya memberikan suatu pengaruh pada perilaku.

2. Komitmen Kelanjutan

Proses pengembangan mungkin merupakan hal yang paling sederhana di dalam kasus komitmen berkelanjutan. Semua hal yang meningkatkan dampak berhubungan dengan meninggalkan suatu organisasi memiliki potensi untuk menciptakan komitmen kelanjutan. Dalam beberapa kasus, pengembangan dampak potensial sebagai hasil langsung dari tindakan-tindakan yang diambil oleh karyawan dengan kesadaran penuh bahwa mereka akan membawa

ketertinggalan yang lebih sulit bagi organisasi (misalnya menerima suatu tugas pekerjaan yang memerlukan pelatihan ketrampilan yang sangat khusus).

3. Komitmen Normatif

Perasaan mengenai kewajiban untuk tinggal dengan suatu organisasi, dihasilkan dari internalisasi terhadap tekanan-tekanan normatif. Pengalaman sosialisasi yang mengajak pada perasaan berkewajiban ini dimulai dengan observasi tentang model-model peran dan/atau dengan ketidaktentuan menggunakan sanksi dan penghargaan. Sebagai contoh, orang tua yang menekan pentingnya kesetiaan pada seorang pemberi kerja dapat dengan baik terbentuk sebagai suatu komitmen normatif yang kuat bagi organisasi pada anak-anak mereka. Pada suatu tingkatan yang lebih makro, budaya dapat melakukan hal yang sama pada para anggota mereka dengan menekankan pentingnya kebersamaan dibandingkan dengan individualitas. Sama halnya, sekalipun hanya dalam waktu yang terbatas, organisasi dapat menyediakan kesepakatan-kesepakatan baru dengan pengalaman sosialisasi yang dikomunikasikan kepada mereka bahwa organisasi mengharapkan dan menilai loyalitas karyawan. Internalisasi atas pengalaman-pengalaman ini baik itu pada keluarga, budaya, atau latar belakang organisasi dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip teori pembelajaran sosial atau proses-proses psikodinamis yang lebih rumit.

D. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi harus mempunyai banyak strategi dalam melaksanakan tugasnya antara lain dengan mensosialisasikan apa yang mereka harapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Banyak hal yang dituntut kepada seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, namun pada hakikatnya perlu memperoleh gambaran yang jelas tentang diri seorang pemimpin.

Berikut ini dikemukakan mengenai pengertian kepemimpinan oleh beberapa ahli. Heni Triwulan (2009:37) mengemukakan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk menggerakkan mengarahkan dan membimbing karyawan, juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu. Thoha dan Miftah (2003:229) mengemukakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau manusia baik perorangan maupun kelompok.

Dari beberapa pendapat tentang kepemimpinan diatas, maka dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kepribadian seseorang yang memancarkan keinginan pada sekelompok orang-orang tertentu dan sanggup mendorong atau mengajak mereka sehingga mereka mau bekerja sama dalam rangka pencapaian tujuan.

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu, atau upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama (Hersey dan Blanchard, 1995: 93) dalam Heni Triwulan (2009) .

Menurut pendapat Siagian (2007: 97) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang – orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan perkataan lain, kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang – orang dalam organisasi agar supaya perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan organisasi.

Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Sedangkan menurut Gibson, *et al.* (1997:5), bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan suatu gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Robbins (1999: 46), bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas – aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi orang lain atau dalam hal ini bawahannya, agar dapat bekerja sama, mencapai hubungan yang baik

dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin itu sendiri, pengikut, dan variabel situasional lainnya.

Pemimpin dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara efektif dengan memperhatikan lima unsur utama yang berkaitan dengan efektivitas seorang pemimpin (Yukl, 1994: 47) dalam Heni Triwulan (2009), yaitu :

1. Perilaku dan kemampuan pemimpin : meliputi hal-hal seperti atribut fisik, keberanian, kepribadian, pengetahuan, dan ketrampilan teknis.
2. Kekuatan pemimpin : dapat dianalisis dari bentuk-bentuk kekuatan posisi, kekuatan hadiah, kekuatan kohesif, kekuatan keahlian, kekuatan kepribadian, dan sebagainya
3. Perilaku aktual pemimpin : konsep yang berkaitan di sini adalah, apakah perilaku tersebut diorientasikan terhadap tugas untuk dikerjakan, terhadap orang, terhadap aktivitas politik, atau terhadap budaya perusahaan itu sendiri.
4. Variabel-variabel penghambat : misal sifat organisasi, ketrampilan dan usaha bawahan, dan hubungan antara pemimpin dan bawahan. Juga meliputi sifat layanan pendukung dan sumber lain yang tersedia bagi pemimpin.
5. Variabel-variabel situasional : berkaitan baik dengan variabel eksternal maupun internal, seperti kekuatan ekonomi, politik, dan sosial; juga teknologi dan kebutuhan, nilai-nilai, dan kepribadian bawahan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Gorda (2002:35) fungsi kepemimpinan antara lain adalah

a. Fungsi kepemimpinan sebagai innovator

Keberhasilan pimpinan dalam meningkatkan produktivitas usahanya selalu diawali dengan adanya kesediaan pimpinan untuk mencurahkan pikirannya. Kreativitas seorang pimpinan dalam menghadapi tantangan merupakan sumber munculnya inovasi. Kemampuan adaptif melalui berbagai kreativitas dan inovasi akan menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan dan mengantisipasi berbagai perubahan.

b. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Posisi pemimpin sebagai komunikator dalam suatu organisasi perusahaan sangatlah penting, terutama dalam hal terjadinya keresahan, konflik dan ketidakharmonisan hubungan satu sama lain. Dalam hal ini pemimpin dalam melaksanakan fungsinya sebagai komunikator harus bisa memberikan sumbangan yang berarti terhadap terbentuknya saling pengertian, terwujudnya kerjasama dan koordinasi di dalam perusahaan.

c. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Seorang pemimpin sangat berkepentingan untuk memahami karyawannya yang berperilaku tertentu agar dapat membimbing dan menggerakkan karyawan sebagai proses upaya untuk mempengaruhi agar bersedia secara ikhlas bekerja sesuai dengan harapannya. Dalam hal ini upaya yang terbaik harus dilakukan untuk membina karyawan agar tetap memberi sumbangan optimal kepada pencapaian tujuan perusahaan.

d. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Dalam hal ini seorang pemimpin harus bisa menempatkan dirinya berfungsi sebagai pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

3. Kepemimpinan Transformasional

Perhatian terhadap kepemimpinan transformasional mendominasi pendekatan-pendekatan ilmiah dalam usaha memahami kepemimpinan selama hampir dua dekade terakhir ini (Husnan, 2001). Sementara penelitian-penelitian tentang interaksi pimpinan-bawahan dengan menggunakan *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)* menunjukkan hasil yang menjanjikan, masih ada sejumlah variasi yang substansial dalam interaksi tersebut yang masih perlu diteliti (Bass & Avolio, 1999). Sebagaimana pendekatan-pendekatan karismatik dan kepemimpinan transformasional berkembang dan mendekati kejenuhan, banyak saran bermunculan untuk menggunakan pendekatan-pendekatan yang lebih holistik untuk mempertimbangkan kapasitas kepemimpinan serta proses kepemimpinan (Yukl, 1999; Conger, 1999) dalam Heni Triwulan (2009). Salah satu kemungkinan adalah dengan melihat kepemimpinan bukan saja sebagai interaksi, tetapi lebih sebagai fungsi dari serangkaian keahlian yang dimiliki dan digunakan oleh pimpinan secara individu (Brown, Bryant & Reilly, 2006). Jika pemahaman akan kepemimpinan dikonsentrasikan bukan hanya pada apa yang dilakukan oleh pimpinan, tetapi lebih

pada pertimbangan atas kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melakukan peran kepemimpinan yang efektif, mungkin pemahaman, pemilihan, serta pengembangan akan dapat dilakukan lebih baik.

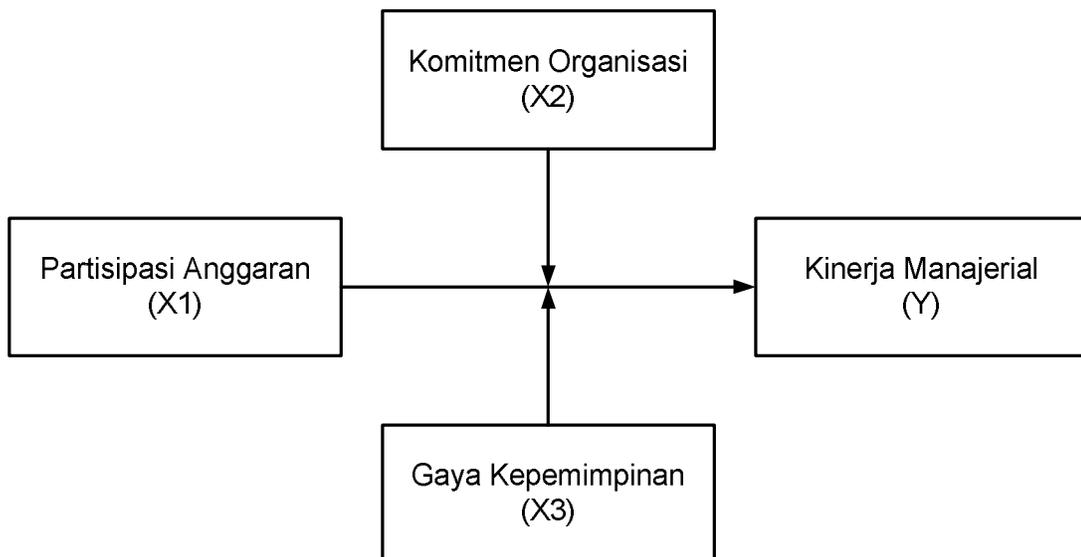
Menurut Bass & Avolio (1999) pimpinan transformasional mencapai hasil yang *superior* dengan cara mempengaruhi bawahan melalui empat cara utama, yaitu, *idealized influence* (model peran dan menimbulkan proses identifikasi personal), *inspirational motivation* (menimbulkan semangat tim serta menciptakan kesatuan visi), *intellectual stimulation* (mendorong kreativitas dan perumusan masalah), dan *individual consideration* (pembimbingan serta aktivitas-aktivitas pengembangan). Tetapi, menurut Bass & Avolio (1999) kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang lebih luas dan umum, dalam mana karisma dianggap sebagai karatekristik deskriptif yang utama yang menggambarkan kemampuan pimpinan untuk memotivasi dan membujuk bawahan untuk mengalihkan kepentingan pribadi kearah sasaran-sasaran organisasi. Bass & Avolio (1999) mengungkapkan bahwa dalam kepemimpinan karismatik tercakup beberapa dimensi-dimensi perilaku yang berhubungan dengan *proactivity*. Perilaku-perilaku pengaruh situasional ini antara lain adalah: cara mempengaruhi bawahan, mengambil kesempatan-kesempatan untuk perubahan konstruktif, mengambil inisiatif, mengambil tindakan, ikatan emosional, serta usaha yang kontinyu hingga perubahan yang fundamental tercapai. Walau demikian, perilaku-perilaku proaktif mungkin penting tetapi belum merupakan penjelasan yang lengkap bagi kepemimpinan karismatik yang efektif.

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penganggaran (X) sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderat adalah Komitmen Organisasi (Z_1) dan Gaya Kepemimpinan (Z_2). Metode analisi yang digunakan adalah dengan regresi linier moderat.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran yang digunakan pada penelitian ini

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis Penelitian

1. Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Selama ini banyak sekali penelitian yang menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, namun hasil penelitiannya menunjukkan perbedaan bahkan bertentangan. Menurut penelitian Heni Triwulan (2009) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Apabila terdapat partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian Ariez (2011) mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Milani (1975) dan Morse (1956) dalam Heni Triwulan (2009:48) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1982) dalam Heni Triwulan (2009). Partisipasi Anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran yang kemudian mempengaruhi kinerja (Nouri dan Parker,1998) dalam Heni Triwulan (2009). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja tetapi

juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. (Randall,1990) dalam Heni Triwulan (2009)

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan regresi linier moderat. Bentuk hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi, maka hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut :

H₂ : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Menurut Fiedler (1967) dalam Heni Triwulan (2009) teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya. Untuk mengukur faktor diatas maka digunakan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau, skala untuk mengukur teman sekerja yang paling tidak disukai.
- b. Situasi kepemimpinan, dalam hal ini ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (2) struktur tugas (3) kekuasaan posisional.

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah diarahkan pada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang dikemukakan oleh Muslimah (1998) dalam Ariez (2011) yang disebut *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut memiliki dampak yang positif terhadap penyusunan anggaran. Anthony Robert (2003) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran adalah tidak berhubungan positif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan regresi linier moderat, maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan sebagai berikut :

H₃ : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial.