

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian yang akan dilakukan ini jelas tidak jauh hasilnya dari penelitian terdahulu yang sudah peneliti lain lakukan, maka penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini tentu memiliki keterkaitan dan persamaan ataupun kontras pada obyek yang akan diteliti. Berikut penjelasan dari penelitian- penelitian terdahulu yang digunakan peneliti saat ini sebagai pembanding dengan penelitian saat ini pada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian saat ini yaitu kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.

2.1.1 Kinerja Manajerial

Penelitian terdahulu terkait kinerja manajerial salah satunya adalah tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Irman Badu, Ishak Awaluddin, dan Arifuddin Mas'ud (2019), Pemi Pangestu Andika (2019), Ni Ketut Sari Sukma Dewi, I Gede Cahyadi Putra, dan Luh Komang Merawati (2017), Fransiscus De Romario, dkk(2019) memberikan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Dista Widia Sari, Muhammad Arfan, dan Syukry Abdullah (2017), Oyewo, Babajide & Adyeye, Gbadegesin(2018), dan Rizon Hidrayadi (2015) juga menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan penelitian tersebut memiliki populasi

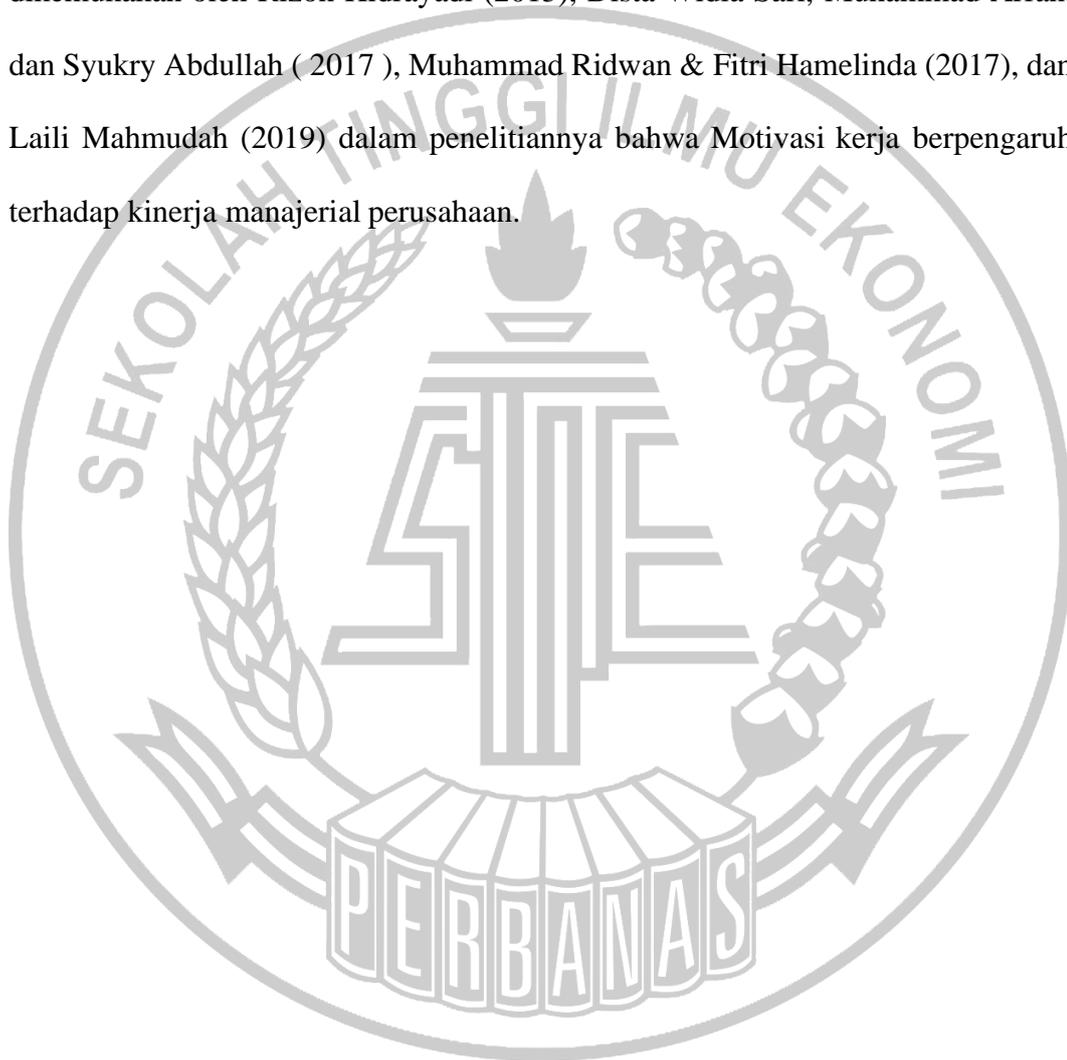
yang berbeda - beda juga. Hasil penelitian yang dilakukan diatas berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Laili Mahmudah (2019), Desy Amalia Candrakusuma dan Bambang Jatmiko (2017) yang menyatakan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Selain partisipasi anggaran penelitian-penelitian terdahulu juga meninjau pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Irman Badu, Ishak Awaluddin dan Arifuddin Mas'ud (2019), Pemi Pangestu Andika (2019) memberikan hasil adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Desy Amalia Candrakusuma dan Bambang Jatmiko (2017), Rizon Hidrayadi (2015), dan Lukmanul Hakim, H. Thatok Asmony, dan Biana Adha Inapty (2016) yang memiliki argumen yang sama. Namun hasil penelitian yang dilakukan diatas berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017), Ni Ketut Sari Sukma Dewi , I Gede Cahyadi Putra, dan Luh Komang Merawati (2017), dan Laili Mahmudah (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan hal yang penting. Gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Lukmanul Hakim, H. Thatok Asmony, dan Biana Adha Inapty (2016) dan Irman Badu, Ishak Awaluddin dan Arifuddin Mas'ud (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian dari Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017) berpendapat berbeda bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

terhadap kinerja manajerial.

Motivasi kerja juga pastinya berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi juga pertimbangan yang kritis, karena kinerja pekerjaan yang efektif sering membutuhkan tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi. Hal ini juga dikemukakan oleh Rizon Hidrayadi (2015), Dista Widia Sari, Muhammad Arfan, dan Syukry Abdullah (2017), Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017), dan Laili Mahmudah (2019) dalam penelitiannya bahwa Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan.



Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tujuan	Populasi, Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Irman Badu, Ishak Awaluddin, dan Arifuddin Mas'ud (2019)	Bertujuan untuk mengukur Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi pada Kinerja Manajerial pemerintahan kota Kendari	Populasi penelitian ini sebanyak 139 orang yang diwakili oleh seluruh pejabat administrator pada OPD Pemerintahan Kota Kendari dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling, teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel dengan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda	Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, profesionalisme, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi terhadap kinerja manajerial Pemerintahan Kota Kendari berpengaruh positif dan signifikan.	Kesamaan variabel dependen yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial dan Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis.	Sampel penelitian yang akan dilakukan menggunakan partisipan para manajer, karu, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup. Variabel independen pada penelitian saat ini yaitu pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.
Pemi Pangestu Andika (2019)	Menganalisis partisipasi anggaran & komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial melalui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi	Populasi pada penelitian ini pada pegawai negeri sipil wilayah Jakarta dengan sampel yang digunakan adalah pegawai negeri sipil pada eselon 2, 3, 4 dan Staf Perencanaan dengan teknik analisis data yaitu Analisis regresi berganda	Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial & komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi	Variabel independen yang sama yaitu komitmen organisasi dan partisipasi anggaran dan kesamaan variabel dependen yaitu kinerja manajerial.	Variabel independen pada penelitian terdahulu tidak ada variabel motivasi kerja dan partisipasi anggaran dan Sampel penelitian pada penelitian sekarang juga berbeda

Nama Peneliti	Tujuan	Populasi, Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Laili Mahmudah (2019)	Untuk mengukur pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem remunerasi, dan motivasi, terhadap kinerja manajerial pada PD. BPR BKK di Kabupaten temanggung	Populasi dalam penelitian in adalah para manajerial yang bekerja di PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung, sampel yang digunakan adalah 35 orang manajer PD. BPR BKK di Kabupaten temanggung. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji kualitas data dan regresi linier berganda	Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan sistem remunerasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.	Variabel independen menggunakan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja dan penggunaan variabel dependen kinerja manajerial.	Variabel independen pada penelitian terdahulu tidak ada variabel motivasi kerja dan Sampel penelitian saat ini menggunakan partisipan para manajer, karu, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup.
Ni Ketut Sari Sukma Dewi , I Gede Cahyadi Putra, dan Luh Komang Merawati (2017)	Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi pada kinerja manajerial	Sampel yang digunakan adalah Kepala dan Bendaharawan dari 35 Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang lokasinya tersebar di seluruh Kota Denpasar dan teknik analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji goodness of fit	Partisipasi anggaran dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja manajerial	Penggunaan variabel independen motivasi dan komitmen organisasi. Dan Kesamaan variabel dependent yaitu Kinerja Manajerial.	Sampel penelitian yang akan dilakukan menggunakan partisipan para manajer, karu, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup dan

Nama Peneliti	Tujuan	Populasi, Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Desy Amalia Candrakusuma dan Bambang Jatmiko (2017)	Untuk mengetahui dampak komitmen organisasi, sistem pengendalian intern pemerintah, akuntabilitas publik, partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Sragen	Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling, sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari pejabat struktural eselon tingkat 3 & tingkat 4 pada dinas dan badan SKPD Kabupaten Sragen yang terdiri dari sekretariat/sekertaris, kepala bidang/bagian, tingkat kepala, serta kepala subbidang /sub bagian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, reliabilitas & uji asumsi klasik	Hasil dari penelitian ini yaitu komitmen organisasi, sistem pengendalian intern pemerintah, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah, sedangkan akuntabilitas publik & partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah	Kesamaan variabel dependent yaitu Kinerja Manajerial & teknik analisis data yang sama yaitu uji validitas dan reliabilitas	Partisipan penelitian yang akan dilakukan menggunakan partisipan para manajer, karu, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup dan perbedaan jumlah variabel
Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017)	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh	Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh top management, middle management, dan lower management level KCP pada bank yang beroperasi di Kota Sungai Penuh berjumlah 39 orang. Pengambilan sampel dengan metode sampling jenuh jadi semua populasi sebagai sampel. Teknik analisis data dengan uji validitas, reliabilitas dan analisis regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan terakhir Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial	Penggunaan pengujian hipotesis dan kesamaan variabel dependen	Pada penelitian terdahulu tidak ada variabel partisipasi anggaran dan hanya 3 variabel independen, sedangkan penelitian saat ini ada 4 variabel independen dan perbedaan partisipan pada penelitian kali ini

Nama Peneliti	Tujuan	Populasi, Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Fransiscus De Romario, dkk (2019)	Untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, informasi terkait pekerjaan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada pemerintah daerah di Kabupaten Sikka, NTT	Populasi pada penelitian ini yaitu 30 Ormas di Kabupaten Sikka, NTT. Pengambilan sampel dengan metode purposive sampling dan didapat pejabat di tingkat kepala dinas, kepala biro, dan kepala bagian. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji validitas & uji reliabilitas dan analisis regresi linier sederhana dan uji model regresi moderasi	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	Kesamaan variabel dependen dan penggunaan pengujian hipotesis	Perbedaan variabel independen yang digunakan penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.
Dista Widia Sari, Muhammad Arfan, dan Syukry Abdullah (2017)	Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kepuasan kerja, job relevant information & motivasi kerja terhadap kinerja manajerial secara bersamaan dan parsial	Populasi penelitian ini ada 72 orang yang terdiri dari: Kepala Kejaksaan Negeri (24 orang), Kaur Keuangan (24 orang) dan Bendahara (24 orang) sampel menggunakan metode sensus dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda	Keseluruhan parameter memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara bersamaan	Peggunaan penggunaan hipotesis dan Kesamaan variabel dependen	Perbedaan partisipan pada penelitian sekarang dan tidak ada variabel independen komitmen organisasi
Oyewo, Babajide & Adyeye, Gbadegesin (2018)	Untuk menyelidiki dampak partisipasi anggaran pada kinerja manajerial di organisasi sektor publik di Nigeria	Populasi dan sampel menggunakan 174 manajer (kepala unit dan departemen) di lima organisasi sektor publik yang berlokasi di Abuja, Ibukota Federal Nigeria dengan teknik uji validitas dan reliabilitas	Hasil dari penelitian terdahulu yaitu partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Kesamaan variabel dependen dan variabel independen partisipasi anggaran	Variabel independent penelitian terdahulu hanya partisipasi anggaran saat ini ada 4 variabel independen

Nama Peneliti	Tujuan	Populasi, Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Rizon Hidrayadi (2015)	Untuk menguji pengaruh Desentralisasi, Anggaran Partisipasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja pada Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Kota Pekanbaru	Populasi penelitian adalah SKPD Kota Pekanbaru metode pengambilan sample yang digunakan yaitu metode purposive sampling yaitu Kepala Skpd, Sekertaris Skpd, dan Kepala Keuangan Skpd Kota Pekanbaru dengan Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda	Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Penggunaan variabel independen komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan variabel dependen kinerja manajerial	Perbedaan sampel dan variabel independen (gaya kepemimpinan) pada penelitian saat ini
Lukmanul Hakim, H. Thatok Asmony, dan Biana Adha Inapty (2016)	Untuk menguji pengaruh organisasi komitmen, sistem pengendalian internal pemerintah, dan gaya kepemimpinan kinerja unit kerja manajerial di PT Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan Sumbawa Barat	Populasi penelitian ini adalah semua pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat sejumlah 1.484 orang, teknik pengambilan sampel dengan cara purposive sampling, sampel dalam penelitian ini adalah 140 responden yang terdiri dari 84 responden pada SKPD di Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan 56 responden pada SKPD di Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat dengan teknik analisis regresi linier berganda	Variabel komitmen organisasi, sistem pengendalian intern pemerintahan dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	Kesamaan variabel dependen yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial dan Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis.	Partisipan penelitian yang akan dilakukan menggunakan partisipan para manajer, karu, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup dan perbedaan jumlah variabel

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	KM			
		PA	KO	GK	MK
1	Irman Badu, Ishak Awaluddin dan Arifuddin Mas'ud (2019)	B	B	B	-
2	Pemi Pangestu Andika (2019)	B	B	-	-
3	Laili Mahmudah (2019)	TB	TB	-	B
4	Ni Ketut Sari Sukma Dewi, I Gede Cahyadi Putra, dan Luh Komang Merawati (2017)	B	TB		B
5	Desy Amalia Candrakusuma dan Bambang Jatmiko (2017)	TB	B	-	-
6	Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017)	-	TB	TB	B
7	Fransiscus De Romario, dkk(2019)	B	-	-	-
8	Dista Widia Sari, Muhammad Arfan, dan Syukry Abdullah (2017)	B	-	-	B
9	Oyewo, Babajide & Adyeye, Gbadegesin (2018)	B	-	-	-
10	Rizon Hidrayadi (2015)	B	B	-	B
11	Lukmanul Hakim, H. Thatok Asmony, dan Biana Adha Inapty (2016)	-	B	B	-

Keterangan :

B : Berpengaruh

TB : Tidak Berpengaruh

KM : Kinerja Manajerial

PA : Partisipasi Anggaran

KO : Komitmen Organisasi

GK : Gaya Kepemimpinan

MK : Motivasi Kerja

2.2 Landasan Teori

Dalam sub bab ini akan menjelaskan teori yang mendasari dan mendukung penelitian yang akan dilakukan dan akan dijelaskan secara sistematis guna untuk menyusun kerangka pemikiran.

2.2.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Grand Theory yang digunakan pada penelitian ini yaitu Teori penetapan tujuan. *Goal setting theory* memberi penjelasan hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. Konsep teori ini yaitu memahami tujuan juga akan mempengaruhi perilaku saat dia bekerja. *Goal Setting Theory* adalah salah satu bagian dari teori motivasi. Teori ini juga menyatakan perilaku seseorang diatur oleh pemikiran dan niat individu tersebut. Teori ini memperjelas juga bahwa penetapan tujuan yang terfokus dengan baik akan menciptakan hasil yang memuaskan (kinerja manajerial). Jika individu tersebut berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini yang mempengaruhi tindakan dan kinerjanya. Penetapan target yang makin lama makin tinggi menuntut kinerja manajerial yang lebih baik atau lebih kompeten. Begitu pun semakin sulit sebuah target atau tujuan perusahaan maka semakin ketat juga standar kinerja yang ditetapkan dalam perusahaan. Berikutnya, Moran (1997) mengajukan prinsip goal-setting yang disebutnya sebagai SMART. Penjabaran SMART sebagai berikut:

(S)pecific, semakin jelas dan rinci sasaran belajar maka semakin besar kemungkinan untuk tercapai

(M)easurable, jika tidak dapat mengukur kemajuan mengenai sasaran yang ditargetkan dapat menghilangkan keinginan dalam pencapaian target

(A)ction-related, agak tidak bingung pada pengurutan langkah yang dilakukan, diperlukan penentuan langkah yang berurutan dengan pencapaian target.

(R)ealistic, Target yang ingin dicapai harus realistic yang sekiranya dapat tercapai dengan memanfaatkan sumber yang ada

(T)ime-based, penetapan target kapan target anda ingin tercapai.

Keterkaitan antara teori penetapan tujuan ini dengan kinerja manajerial yaitu setiap organisasi pastinya telah menetapkan target, untuk mencapai target tersebut, kinerja tentunya harus ditingkatkan sesuai visi dan misi perusahaan sendiri. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* pencapaian kinerja manajerial yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai organisasi, variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja merupakan faktor penentu. Semakin tinggi pengaruh faktor penentu maka akan semakin tinggi juga pencapaian target perusahaan.

2.2.2 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hal yang sangat krusial pada manajemen perusahaan keseluruhan. Kinerja manajerial yang baik merupakan suatu parameter keberhasilan manajemen dalam meraih tujuannya. Menurut Stoner (1992) Kinerja manajerial yaitu bagaimana keefektifan dan efisiensi manajer dalam pencapaian tujuan organisasi. Bastian (2006) mengatakan secara umum kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja manajerial yaitu kinerja seseorang pada kegiatan manajerial seperti, *planning* ,

investigation, negotiation, dan representation. Sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan saat mencapai tujuannya dan bertanggung jawab sosialnya juga bergantung pada sosok manajer di perusahaan tersebut.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan suatu model manajer yang berusaha mencapai suatu target perusahaan dan juga pewujudan tujuan misi dan visi perusahaan. Penilaian kinerja juga merupakan faktor kunci dalam mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Menurut Mahoney et, al (1963) dalam (Habibie dan Mahmudi, 2016) definisi kinerja manajerial melingkupi kegiatan – kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Pengkoordinasian
4. Pengawasan
5. Penilaian staf
6. Negoisasi
7. Perwakilan
8. Evaluasi

2.2.3 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan suatu hal yang krusial dalam organisasi maupun perusahaan, dalam proses penyusunan anggaran mestinya melibatkan semua belah pihak yang wajib berpartisipasi didalamnya. Partisipasi anggaran juga termasuk hal yang penting dalam membentuk kinerja manajerial yang baik. Brownell (1986) menyebutkan dua alasan yaitu partisipasi dinilai sebagai

pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan. Partisipasi anggaran bermanfaat karena dalam penyusunan anggaran partisipatif bisa menjadi wadah untuk bertukar informasi. Menurut Kurniawan (2015) Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas, karena adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dalam pembuatan anggaran, tujuan anggaran akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang akan menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar.

Maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan suatu hal yang penting dalam faktor yang mendukung kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja manajerial akan semakin meningkat dikarenakan karyawan merasa memiliki keterlibatan dalam penyusunan anggaran yang dirancang dan disetujui secara bersama. Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggung jawaban, definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci yaitu :

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan parapengurus.
2. Alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir

5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran
6. Anggaran didiskusikan antar pihak manajer Puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun

2.2.4 Komitmen Organisasi

Hal yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi salah satunya adalah komitmen organisasi dengan adanya komitmen yang tinggi dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam memberikan kinerja yang maksimal. Komitmen organisasi merupakan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja, sehingga dapat memberikan *feedback* kinerja yang baik.

Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017) mengatakan pengaruh pemimpin diperlukan agar kebijakan dan program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk memotivasi karyawan supaya mendukung dan berkomitmen dalam melaksanakan keputusan yang dibuat. Komitmen organisasi juga diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu, Saal and Knight (2008). Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday, Steers, and Porter, 1979). Komitmen organisasi memiliki hubungan yang dekat pada perilaku seorang manajer yang berkaitan langsung dengan organisasi tempat manajer bekerja. Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota organisasi (Buchanan dan Boswell, 2002). Menurut Arfan (2010:55) komitmen organisasi memiliki tiga komponen utama yaitu :

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Kontinu
3. Komitmen Normatif

2.2.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, Toha (2007). Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam menetapkan kepemimpinannya. Dalam praktiknya nya pada dasarnya ada bermacam-macam model gaya kepemimpinan. Biasanya dalam suatu organisasi model gaya kepemimpinan setiap kepala divisi atau bagian mempunyai model gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan yang baik dapat dilihat pada pengelolaan serta pergerakan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan apik juga. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Mifta Toha, 2010). Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian menjadi suatu perwujudan tingkah laku asal seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. berdasarkan (Tjiptono, 2001). Dari rumusan-rumusan diatas dapat di simpulkan bahwa kepemimpin- pinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku mengikuti kehendak- nya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Martoyo yang dikutip oleh Delti (2015:497-498), Secara spesifik terdapat 5 unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan

yaitu unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi, unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi, unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi, unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi, dan fungsi pendelegasian Nawawi (2003).

2.2.6 Motivasi Kerja

Strees dan Porter (1996) dalam Harshanty (2011) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi dimana pengaruh penggerak, pengarahan, dan pemeliharaan perilaku sesuai dengan latar belakang tugas pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi secara sederhana dapat diartikan “Motivating” yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 1985: 129). Robbins (2008:125) mengemukakan bahwa “motivasi adalah keinginan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual”. Motivasi diartikan sebagai kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun luar seorang manajer. Motivasi adalah pertimbangan kritis, karena kinerja pekerjaan yang efektif sering membutuhkan tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi.

Dalam hidup ada bermacam-macam aktivitas Salah satunya yaitu kerja, menurut Taliziduhu Ndraha (1991), “kerja adalah proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber daya, pengubahan atau penambahan nilai pada suatu unit alat pemenuhan kebutuhan yang ada”. Faktor yang mendukung Manusia bekerja juga karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Dari

pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yaitu suatu hal atau dorongan yang ada dan berasal dari dalam diri seseorang agar melakukan suatu pekerjaan dengan rasa semangat yang tinggi untuk menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki agar tujuan organisasi tercapai. Arfan (2010:58) juga menjelaskan bahwa dorongan motivasi dalam diri manusia ini karena keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan adanya pengakuan.

2.3 Pengaruh Variabel

2.3.1 Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Keterkaitan pada variabel partisipasi anggaran ini menurut saya berdasarkan teori Goal-Setting yaitu kesempatan untuk ikut dan membantu dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan diri dari para manajer dan pegawai level menengah lainnya, rasa keikutsertaan dalam pembuatan anggaran membuat ego mereka dalam berorganisasi merasa berkontribusi dengan baik.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran Brownell (1982). Hal ini sejalan dengan penelitian Rizon Hidrayadi (2015), Irman Badu, Ishak Awaluddin, dan Arifuddin Mas'ud (2019), dan Ni Ketut Sari Sukma Dewi, I Gede Cahyadi Putra, dan Luh Komang Merawati (2017) yang mengatakan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian Partisipasi anggaran yang tinggi dari para pegawai akan meningkatkan kinerja manajerial.

2.3.2 Komitmen Organisasi terhadap kinerja manajerial

Keterkaitan pada variabel komitmen organisasi ini dengan kinerja manajerial menurut teori penetapan tujuan yaitu dimulai dari maksud komitmen organisasi itu sendiri yang merupakan sikap yang mencerminkan nyaman atau tidaknya individu terhadap perusahaannya bekerja, ketika individu tersebut nyaman di tempat ia bekerja maka ia akan memberikan kemampuan yang terbaik untuk perusahaan dengan loyalitas yang tinggi dari karyawan, tujuan perusahaan akan semakin mudah tercapai.

Komitmen organisasi saat ini memegang peran penting untuk meningkatkan kinerja dan mengacuhkan komitmen organisasi akan membuat kinerja semakin buruk di perusahaan komitmen organisasi yang kuat dapat memberi dampak positif terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi juga diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu, Saal and Knight (2008). Hal ini sejalan dengan penelitian Dion Arifianto dan Aryanda (2015), Ega Praja Rimata(2014), Irman Badu, Ishak Awaluddin, dan Arifuddin Mas'ud (2019), Pemi Pangestu Andika (2019) dan Ginanjar Apriansyah, Zirman, Rusli (2014) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Manajer yang berorientasi pada standar kerja yang kaku serta menentukan metode kerja yang harus diikuti semua karyawan, serta mengawasi karyawan dengan ketat membuat manajer kurang disukai oleh bawahan. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan, mendorong partisipasi karyawan dalam

menentukan target dan membantu memastikan kinerja dengan membangkitkan kepercayaan kepada para manajer, keterkaitan pada variabel gaya kepemimpinan ini dengan kinerja manajerial yaitu gaya kepemimpinan yang efektif yaitu harus saling mendukung dan menerima kritik dari bawahan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak (Rosmiyati, 2012).

Menurut Siswanto (2008 : 154) dalam Arif Rahman Batubara (2015) kepemimpinan yaitu sifat dan juga perilaku yang dapat mempengaruhi para anggota organisasi supaya mereka dapat melakukan kerja sama dan terbentuk hubungan kerja yang baik dan mempertimbangkan keefisienan dan keefektifitasannya supaya produktivitas kerja yang ditetapkan dapat tercapai. Hal ini sejalan dengan penelitian Irman Badu, Ishak Awaluddin, dan Arifuddin Mas'ud (2019) dan Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Keterkaitan pada variabel gaya kepemimpinan ini menurut saya berdasarkan teori Goal-Setting yaitu gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor dari manajer yang mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan mendorong peningkatan kinerja manajerial.

2.3.4 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

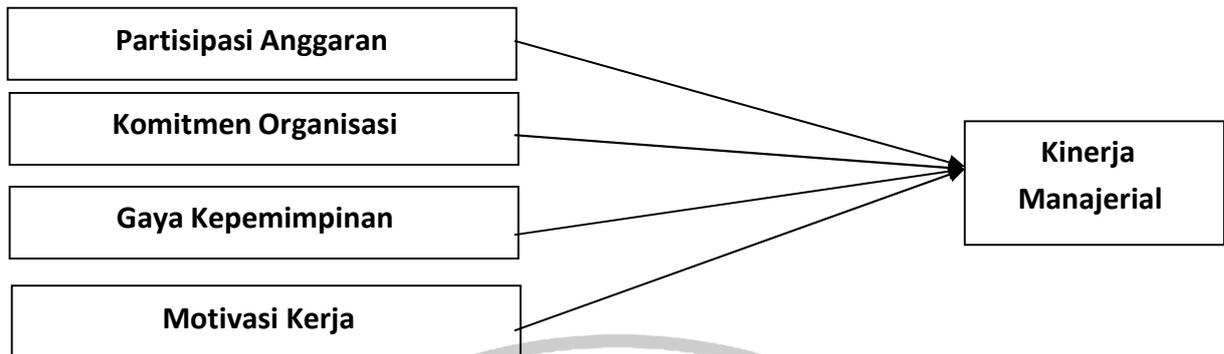
Keterkaitan pada variabel motivasi kerja ini dengan kinerja manajerial menurut teori penetapan tujuan yaitu motivasi kerja memberikan gambaran dalam penentuan seberapa kerja keras dari seorang manajer dan intensitas usahanya.

Semakin besar motivasi untuk loyalitas terhadap organisasi, maka akan semakin mudah mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2010:837) “motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Sukses tidaknya tujuan sebuah organisasi tergantung pada aktivitas dan sumber daya manusia yang baik, dalam hal ini manajer wajib membangkitkan motivasi kerja setiap karyawannya. Manajer akan memotivasi bawahannya lebih mudah dengan cara mengetahui apa yang menjadi alasan karyawan ingin bekerja di perusahaan. Pentingnya motivasi kerja disebabkan bila semakin besar motivasi kerja yang dimiliki oleh manajer atau karyawan maka perilaku manajer dan karyawan akan ingin bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan perusahaan yang optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Motivasi merupakan hal yang harus dimiliki oleh seorang manajer setiap waktu.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian teoritis yang telah diuraikan serta tinjauan dari penelitian terdahulu, maka pada penelitian ini hubungan antara variabel independen yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu, kinerja manajerial akan digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

H1: Semakin tinggi Partisipasi Anggaran maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial

H2: Semakin tinggi Berkomitmen Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial

H3 : Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial

H4 :Semakin tinggi Motivasi Kerja maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial