

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. KERANGKA TEORITIS

2.1.1. Hotel

Menurut kamus Oxford, *The Advance Learner's Dictionary* hotel adalah sebagai bangunan (fisik) yang menyediakan layanan kamar, makanan dan minuman bagi tamu. Menurut SK Menparpostel No. KM 37/PW.340/MPPT-86 tentang peraturan usaha dan pengelolaan hotel menyebutkan bahwa hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Ciri khusus dari hotel adalah mempunyai restoran yang dikelola langsung di bawah manajemen hotel tersebut. Kelas hotel ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata. Menurut Direktori Hotel Badan Pusat Statistik menjelaskan bahwa hotel bintang adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, di mana setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, dan telah memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang seperti yang ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata.

Hotel sebagai salah satu sarana jasa merupakan saran untuk mendukung pariwisata, dimana pengelolaannya dilakukan secara profesional dan didukung oleh tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi baik dalam bidang perhotelan.

2.1.2. Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang (Lubis A, 2014). Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005) anggaran adalah sebuah rencana keuangan yang biasanya mencakup periode satu tahun dan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam sebuah organisasi. Orang yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap penyusunan anggaran serta pelaksanaannya adalah pemimpin perusahaan. Hal ini dikarenakan pemimpin tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang berlangsung di perusahaan secara keseluruhan. Akan tetapi, tugas untuk mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada bagian administrasi dan kepada panitia anggaran.

Penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Menurut Lubis. A (2014) menjelaskan bahwa terdapat beberapa fungsi dari anggaran, diantaranya sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antar-anggota organisasi yang dominan, anggaran

mencerminkan *consensus* organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan

- b. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi. Anggaran menunjukkan cara beragam sub unit organisasi bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- c. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lain dan dengan manajemen puncak. Arus informasi dari departemen ke departemen berfungsi untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi aktivitas organisasi secara keseluruhan. Arus informasi dari manajemen puncak ke tingkat organisasi yang lebih rendah mengandung penjelasan operasional mengenai pencapaian atau deviasi anggaran.
- d. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standart terhadap hasil operasi aktual dapat dibandingkan. Hal ini merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja dari manajer pusat biaya dan laba.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menentukan tindakan korektif yang tepat.

- f. Anggaran mencoba untuk memengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

Anthony dan Govindarajan (2005) menjelaskan mengenai 3 pendekatan di antaranya (1) Pendekatan *top down* adalah pendekatan dimana manajemen puncak menetapkan anggaran yang harus dilakukan oleh bawahan yaitu pegawai/ manajemen pusat pertanggung jawaban. (2) Pendekatan *bottom up* adalah pendekatan dimana pegawai memberikan rencana anggaran kepada manajer pusat pertanggung jawaban kemudian diajukan kepada manajemen puncak. (3) Pendekatan yang dianggap paling efektif adalah pendekatan partisipasi, dimana pendekatan ini merupakan kombinasi antara pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan ini merupakan interaksi antara bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran ini memungkinkan para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang akan dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Anthony dan Govindarajan (2005) juga menjelaskan keuntungan atau keunggulan dari partisipasi anggaran diantara lain adalah:

- a. Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer

- b. Partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar

Dengan adanya penjelasan mengenai keunggulan dari partisipasi anggaran, maka partisipasi anggaran memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam organisasi diberikan tanggung jawab terhadap keputusan yang dihasilkan secara bersama. Dari hal tersebut akan timbul komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan, yang akhirnya mampu menaikkan kinerja.

2.1.3. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang penting untuk dijadikan sebagai tolak ukur seberapa efektifitas dan efisiensi dari suatu organisasi maupun perusahaan. Kinerja manajerial dalam penelitian ini berpedoman pada definisi yang dikemukakan oleh Sumarno (2005), yaitu kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator:

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dari sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.

2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan sekaligus penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan dan pembuatan laporan sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan menganalisis pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi merupakan penyesuaian tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang dalam unit organisasi lainnya, yang berguna agar dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat sebelumnya, dan ditujukan untuk menilai kinerja atau kerja dari seorang pegawai.
5. Supervisi adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing yaitu memperhatikan dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang dan jasa.
8. Representasi yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

2.1.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi

berarti suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan. Menurut Flamhotz (1983) dalam Reynaldie dan Mahmudi (2016) menjelaskan budaya organisasi adalah sebuah komponen pengendalian selain struktur organisasi dan inti dari sistem pengendalian.

Tujuan dari keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi (Kasali, 2006). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan efektifitas kinerja. Susanto (2006) mengatakan ada empat peran dari budaya organisasi :

- 1) Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi
- 2) Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya
- 3) Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi tersebut terdapat orang-orang yang layak
- 4) Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan

Menurut Anthony dan Govindarajan, ada empat fungsi budaya organisasi :

- a. Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi
- b. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki sense terhadap sekitarnya

2.1.5. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Definisi dari gaya kepemimpinan adalah dimana sikap bawahan menjadi cerminan atasan atau bagaimana cara pemimpin memimpin suatu organisasi agar dapat tercapainya keselarasan tujuan organisasi tersebut (Anthony dan Govindarajan, 2005). Untuk memantau kinerja bawahan, para pemimpin ini menugaskan staff mereka mengumpulkan informasi yang memungkinkan dilakukannya pengawasannya secara tidak langsung. Filosofi untuk mendorong perilaku bawahan yang diinginkan adalah gaji mereka dengan baik dan awasi mereka dengan ketat.

Adapun beberapa gaya-gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan delegatif, gaya kepemimpinan birokratis, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan karismatis dan masih banyak lagi gaya kepemimpinan yang dianut oleh para pemimpin.

Kepemimpinan merupakan hal yang berperan penting yang signifikan terhadap kesuksesan atau kegagalan untuk sebuah organisasi. Menurut Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Terdapat lima karakteristik pokok dari pemimpin kharismatik :

- a. Visi dan artikulasi. Seorang pemimpin memiliki visi yang ditujukan dengan sasaran yang ideal bertujuan agar masa depannya menjadi lebih baik dan mampu mengklarifikasi visi yang dapat dipahami oleh orang lain
- b. Rasio personal. Seorang pemimpin yang kharismatik bersedia menumpuh resiko personal yang tinggi, menanggung biaya yang cukup besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis keadaan lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk perubahan
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan karyawan. Pemimpin kharismatik sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para karyawan menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing karyawan. Pemimpin

transformasional mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-persoalan dengan membantu memandang masalah lama dengan cara cara yang baru untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran organisasi.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan sebuah organisasi yang sedang tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan seorang pemimpin diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Perhatian pimpinan terhadap bawahan
- b. Kritik yang disampaikan
- c. Keputusan yang ditetapkan
- d. Tingkat wewenang yang diberikan
- e. Pengawasan terhadap bawahan
- f. Perhatian terhadap permasalahan yang terjadi
- g. Tingkat prakarsa yang diberikan pimpinan

2.1.6. Komitmen Organisasi

Menurut Wiener (1982), komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan

organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.

Terdapat beberapa dimensi komitmen organisasi menurut Meyer (1991) dan Allan (1997) dalam Mas'ud (2002) :

1. Komitmen Afektif adalah keadaan dimana karyawan tetap ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Ini merupakan keterkaitan emosional atau psikologis kepada organisasi
2. Komitmen Normatif adalah keadaan dimana karyawan menyadari bahwa seharusnya mereka tetap tinggal (bekerja di perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan
3. Komitmen Berkelanjutan adalah keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Karyawan seperti ini merasa terikat dengan perusahaan karena kurangnya mempunyai ketrampilan atau tidak adanya kesepakatan untuk pindah ke perusahaan lainnya. Karyawan berfikir bahwa akan rugi jika meninggalkan perusahaan ini

Komitmen organisasi dideskripsikan dalam dua tipe komitmen yaitu komitmen *affective* dan komitmen *continuance*. Menurut Mathieu dan Zajac dalam Supriyanto (2004) komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individu terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tersebut (Saal dan Knight dalam Sunjoyo, 2008).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998) dan Ahmad dan Fatima (2008) memfokuskan penelitian tentang komitmen *affective*. Dengan demikian, pada penelitian selanjutnya termasuk pada penelitian ini juga akan menguji pengaruh komitmen *affective* terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Komitmen *affective* didefinisikan sebagai kesediaan melakukan upaya secara terus-menerus untuk mencapai kesuksesan organisasi. Karakteristik dari komitmen *affective* antara lain adalah kepercayaan yang kuat dan keterterimaan nilai dan tujuan organisasi.

2.1.7. Motivasi Kerja

Teori Motivasi Maslow (Wizaksana, 2012) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dibagi menjadi 5 kebutuhan diantaranya sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka akan muncul kebutuhan yang kedua atau kebutuhan selanjutnya yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Sedangkan menurut Slamet (2007) motivasi adalah proses psikologis manusia yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Motivasi kerja merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi,

yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Damayanti (2005) menjelaskan bahwa unsur motivasi seseorang melakukan perbuatan tertentu karena terdorong oleh nalurnya, keinginan mencapai kepuasan atau mungkin kebutuhan hidupnya yang sangat mendesak.

Di dalam sebuah perusahaan motivasi sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja dari karyawan dalam perusahaan tersebut. Tujuan dalam memberikan motivasi kepada karyawan di organisasi bertujuan agar karyawan dapat melaksanakan dan mengerjakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Komitmen yang tinggi akan mengakibatkan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan ke arah yang lebih baik, sehingga dengan komitmen organisasi yang tinggi memungkinkan kinerja manajerial yang tinggi.

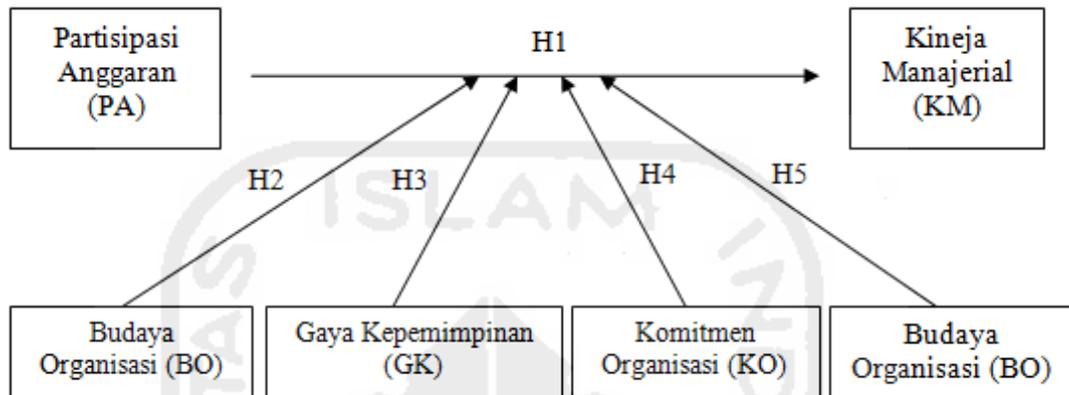
2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menunjukkan adanya pengaruh negatif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian serupa yang dilakukan oleh Marsudi (2012), Reynaldhie dan Mahmudi (2016) dan Habibie dan Mahmudi (2016) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) meneliti pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan menjelaskan bahwa variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara ringkas pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Variabel	Hasil
Sumarno (2005)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan	Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki pengaruh negative. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif. Gaya kepemimpinan terdapat hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak terbukti
Brahmasari dan Suprasetyo (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan	Motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja perusahaan	Motivasi, budaya organisasi memiliki pengaruh positif kepuasan kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Kepemimpinan, budaya dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan.
Reynaldhie dan Mahmudi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kepemimpinan, komitmen, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan	Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial diperkuat oleh gaya kepemimpinan terbuka dan humanis, komitmen organisasi dan budaya organisasi tetapi diperlemah dengan adanya ketidakpastian lingkungan.
Habibie dan Mahmudi (2016)	Peran Kapasitas Individu, Motivasi Kerja Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kapasitas individu dan motivasi kerja	Partisipasi anggaran pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kapasitas individu, motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Variabel yang diteliti dari 6 variabel, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial
- b. Variabel Independen : Partisipasi Anggaran
- c. Variabel Moderasi : (1) Budaya Organisasi, (2) Gaya Kepemimpinan, (3) Komitmen Organisasi dan (4) Motivasi Kerja

2.4. Perumusan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana terdapat keterlibatan antara manajer dan karyawan dalam sebuah organisasi tersebut. Supriyono (2004) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif secara signifikan.

Anggaran yang disusun berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja manajer dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran perlu dilibatkannya manajer bawah sehingga partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang menyebutkan bahwa seseorang berperilaku karena adanya suatu kebutuhan yang ingin dicapainya. Dan dari pencapaian tersebut, prestasinya akan dihargai oleh perusahaan. Maka, kinerja manajerial akan ikut meningkat dengan adanya tanggung jawab atas keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.

Penelitian Indrianto (1993) pada 179 manajer dari berbagai fungsi perusahaan industri di Jakarta mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Reynaldhie dan Mahmudi (2016) pada 55 responden perusahaan manufaktur di Gresik juga mendapatkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dan Ghozali (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.4.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Budaya organisasi merupakan nilai nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan oleh anggota kepada organisasinya. Tujuan dari budaya

organisasi adalah untuk melengkapi identitas organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi kebutuhan sosial. Dengan adanya rasa aman dan untuk menciptakan rasa nyaman dalam organisasi tersebut, anggota organisasi akan melakukan perilaku yang membuat anggota dalam organisasi nyaman. Perilaku yang diterapkan diantaranya adalah membentuk kelompok kerja yang kompak dan supervise yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian juga dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya, dengan budaya organisasi yang kuat akan memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Arimbawa dan Dewi (2010) menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₂ : Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

2.4.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Menurut Young dalam Kartono (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Hal ini sesuai dengan teori hirarki kebutuhan, mengenai aktualisasi diri. Dikarenakan orang lain mengaktualisasikan perilakunya, maka individu tersebut akan senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya salah satunya adalah menjadi pemimpin untuk organisasi atau perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan dan Ane (2007) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Penelitian lain juga dilakukan oleh Reynalddie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian juga dilakukan oleh Arimbawa dan Dewi (2010) menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali berpengaruh signifikan dan positif. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

2.4.4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadinya. Sesuai dengan teori hirarki kebutuhan, seseorang yang kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi, akan merasa dirinya berguna bagi perusahaan serta dirinya akan terpacu untuk dapat berperilaku yang terbaik bagi perusahaan. Untuk itu, dirinya akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, maka kinerja manajerial akan ikut meningkat.

Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Manajer yang terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih memahami tujuan anggaran yang mencerminkan tujuan organisasi. Hal ini memberikan dampak manajer yang akan memiliki komitmen yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998) melakukan penelitian terhadap 135 manajer dan *supervisor* pada perusahaan multi-nasional berskala besar yang bergerak di bidang produksi bahan kimia di Amerika Serikat, menggunakan *path analysis* dan menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Eker (2007), Ahmad dan Fatima (2008) dan Pramesthiningtyas (2011) menemukan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

2.4.5. Pengaruh motivasi kerja terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Motivasi adalah suatu konsep penting untuk perilaku akuntan karena efektivitas organisasional bergantung pada orang yang memebentuk sebagaimana karyawan mengharapkan untuk dibentuk (Lubis,A.2014). Sesuai dengan teori motivasi, seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan pada dirinya. Oleh karena itu, dirinya akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi karena organisasi prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dengan adanya motivasi ini, para manajer dan supervisor akan bekerja lebih giat agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramesthiningtyas (2011) dan Habibie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manjaerial. Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT. Hai Internasional Wiratama. Penelitian juga dilakukan oleh Ojo (2009) menjelaskan

bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : Motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

