

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Kontijensi.

Pada Teori Kontijensi menjelaskan bahwa dalam perencanaan dan penggunaan model sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada karakteristik dan kondisi lingkungan suatu organisasi dimana sistem tersebut diterapkan (Fisher 1995) dalam Hapsari (2011). Penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial mendapatkan hasil yang tidak konsisten. Dari hasil yang tidak konsisten tersebut diperlukan adanya pendekatan kontijensi untuk dapat menyelesaikan perbedaan-perbedaan hasil penelitian tersebut (Hapsari, 2011). Pendekatan kontijensi digunakan pada penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang dapat digunakan pada setiap penelitian adalah faktor *moderating* dan faktor *intervening* sedangkan yang digunakan pada penelitian ini adalah faktor moderating yang merupakan faktor atau variabel yang dapat mempengaruhi baik memperlemah maupun memperkuat hubungan antar dua variabel (Adrianto 2008) faktor moderating yang digunakan yaitu pengetahuan manajemen biaya dan *self efficacy* karena kedua variabel tersebut diharapkan dapat memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Kinerja Manajerial.

Menurut Mahoney *et al* (1963) dalam Handayani dan Arianti (2010) kinerja manajerial adalah kinerja dari para individu dari anggota organisasi yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan manajerial, kinerja manajerial dapat diukur dengan indikator-indikator dari beberapa aspek, yaitu

- a. Perencanaan, merupakan tindakan yang dirancang berdasarkan fakta dan asumsi yang berkaitan dengan gambaran kegiatan organisasi yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah diinginkan
- b. Investigasi, merupakan upaya yang akan dilakukan untuk mempersiapkan dan mengumpulkan semua informasi dalam bentuk laporan yang berisi mengenai catatan dan analisa pekerjaan agar dapat mengukur hasil pelaksanaannya
- c. Koordinasi, adalah menyamakan semua tindakan yaitu meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi yang berbeda dengan tujuan agar dapat berhubungan serta melakukan penyesuaian mengenai berbagai program yang akan dijalankan
- d. Evaluasi, merupakan penilaian mengenai usulan atau kinerja setelah dilakukan pengamatan untuk kemudian hasilnya diuraikan dalam bentuk laporan

- e. Supervisi, yaitu memberikan arahan, memimpin, dan mengembangkan potensi yang dimiliki bawahan, serta memberikan pelatihan dan penjelasan mengenai aturan-aturan kerja kepada para bawahan
- f. *Staffing*, adalah memelihara dan mempertahankan bawahan pada suatu unit kerja, menyeleksi karyawan baru, kemudian menempatkan dan mengenalkan karyawan baru tersebut dalam unitnya maupun unit kerja lainnya
- g. Negosiasi, adalah upaya yang dilakukan untuk mendapatkan kesepakatan bersama dalam hal pembelian, penjualan dan kontak untuk barang maupun jasa
- h. Representasi, adalah menyampaikan informasi mengenai visi, misi dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan cara menghadiri pertemuan kelompok-kelompok bisnis dan melakukan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya

Menurut Moheri dan Arifah (2015) Kinerja Manajerial adalah salah satu faktor penting yang digunakan dalam meningkatkan efektivitas sebuah perusahaan. Dari beberapa organisasi beranggapan bahwa kinerja divisi sama dengan kinerja manajerial, akan tetapi terdapat alasan untuk membedakannya, salah satu alasan tersebut adalah kinerja divisi biasanya berhubungan dengan faktor-faktor yang terdapat diluar kinerja manajerial (Rahman, 2013). Argyris (1952) menyimpulkan bahwa partisipasi

anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja, sehingga pertama kali yang harus ada yaitu penerimaan tujuan anggaran, untuk itu partisipasi anggaran memiliki peran sebagai sentral dalam memperoleh penerimaan atas tujuan anggaran.

3. Partisipasi Anggaran.

Anggaran adalah pernyataan mengenai sesuatu yang diharapkan pada periode tertentu di masa yang akan datang, sebagai rencana keuangan, anggaran dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja (Sukardi, 2004). Sedangkan menurut Puspaningsih (2002) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara kuantitatif, menggunakan pengukuran satuan moneter standar dan standar lainnya yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu pendekatan yang dilakukan secara formal dan sistematis yang terkait dengan pelaksanaan tugas serta tanggung jawab manajemen mengenai koordinasi, pengawasan, dan perencanaan (Nurchayani, 2010).

Gibson, 2000 mempertegas bahwa anggaran merupakan suatu rencana secara menyeluruh serta terkoordinasi yang dinyatakan sebagai istilah keuangan. Penyusunan anggaran memiliki cakupan yang luas dan tidak dilakukan pada organisasi tertentu saja. Menurut Puspaningsih (2002) anggaran adalah penyusunan kerja jangka pendek yang didasarkan pada kerja jangka panjang yang telah ditetapkan pada proses penyusunan program, apabila anggaran tidak disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang telah disusun sebelumnya maka anggaran tersebut

tidak akan membawa perusahaan ke arah manapun, penyusunan anggaran dapat dikatakan sebagai penyusunan laba perusahaan, dalam penyusunan laba operasional perusahaan menuangkannya pada implikasi keuangannya yang dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek maupun jangka panjang, neraca, kas, dan modal kerja yang di proyeksikan pada masa yang akan datang.

Anggaran akan membawa arah perusahaan yang lebih baik dalam pencapaian tujuan apabila anggaran tersebut sudah disusun berdasarkan rencana jangka panjang perusahaan dan berdasarkan kondisi perusahaan. Anggaran dapat di jadikan sebagai mediator yang efektif antara karyawan dengan manajer dengan harapan agar dapat mencapai kinerja yang telah direncanakan (Santos *et al*, 2014). Menurut Anthony dan Govindarajan (2011) anggaran proses penyusunan anggaran sendiri harus dibedakan menjadi 2 yaitu perencanaan strategi dan prediksi.

a. Hubungan dengan Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi mendahului penyusunan anggaran serta menyediakan kerangka kerja yang kemudian di kembangkan dalam anggaran tahunan, suatu anggaran merupakan potongan rencana satu tahun dari perencanaan strategis organisasi

b. Perbedaan dengan prediksi

Dilihat dari sudut pandang manajemen sendiri prediksi keuangan merupakan alat perencanaan saja yang artinya merupakan suatu perkiraan akan apa yang terjadi, akan tetapi

tidak mengandung implikasi bahwa pembuat prediksi akan berupaya untuk membentuk kejadian sehingga prediksinya akan terealisasi, sementara anggaran merupakan alat perencanaan maupun pengendalian, semua anggaran mencakup elemen-elemen prediksi.

(1) Pengertian Partisipasi

Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan sebuah keputusan bersama yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih, keputusan tersebut akan berdampak pada kondisi masa depan untuk mereka yang membuatnya (Hapsari, 2011). Apabila diterapkan dalam perencanaan pada sebuah organisasi, partisipasi mengacu kepada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses pengambilan sebuah keputusan yang mengarah terhadap penentuan mengenai tujuan operasional serta penetapan sasaran kinerja manajerial (Faizzah, 2007). Agar dapat mencegah disfungsi anggaran Argyris (1952) memberikan saran yaitu dimana kontribusi terbesar dalam kegiatan penyusunan anggaran terjadi apabila bawahan diberikan

kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran.

- (2) Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran
- Anthony dan Govindarajan, 2011 menyebutkan bahwa proses penganggaran bersifat dari “atas ke bawah” atau dari “bawah ke atas”. Sifat “atas ke bawah” berarti manajemen senior menetapkan anggaran untuk tingkat yang lebih rendah, sifat “bawah ke atas” berarti manajer ditingkat rendah ikut berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran kerja, akan tetapi sesungguhnya proses penyusunan anggaran kerja lebih efektif jika kedua pendekatan tersebut digabungkan.

Inti utama dari partisipasi anggaran adalah dibutuhkannya kerja sama seluruh tingkatan dalam struktur organisasi perusahaan, manajer puncak kadang tidak mengetahui kegiatan sehari-hari perusahaan, sehingga manajer puncak membutuhkan informasi yang relevan mengenai anggaran dari para staff atau bawahannya, di sisi lain manajer puncak harus memiliki perspektif yang lebih luas mengenai kondisi perusahaannya secara keseluruhan agar dapat menyusun anggaran dengan baik (Frisilia, 2009). Menurut Garrison dan Nooren (2000) dalam setiap tingkatan tanggung jawab pada suatu organisasi dapat memberikan

masukannya yang terbaik sesuai dengan bidangnya pada suatu sistem kerja sama penyusunan anggaran.

4. Pengetahuan Manajemen Biaya

Pengetahuan Manajemen Biaya harus mendapatkan perhatian khusus karena berhubungan langsung dengan keunggulan kompetitif organisasi (Santos *et al*, 2014). Pengetahuan manajemen biaya sendiri berkaitan dengan pengetahuan seorang manajer mengenai ruang lingkup serta tanggung jawabnya terhadap pekerjaan (Moheri dan Arifah, 2015). Ada 3 gaya manajemen biaya yang sering digunakan oleh para manajer (1) pengawasan lini item yaitu manajer melakukan pengawasan terhadap pembelian dan penggunaan sumber-sumber yang tersedia terkait dengan anggaran belanja dalam suatu perusahaan (2) mengetahui keinginan pembeli, terkait dengan permintaan dan permohonan konsumen terhadap produk yang dihasilkan sehingga menjadi pengingat manajer untuk selalu memproduksi produknya dengan kualitas yang memuaskan (3) perspektif yang seimbang yaitu manajer mampu menggabungkan perspektif jangka panjang untuk mengembangkan tujuan organisasi, dan menyeimbangkan permintaan jangka panjang dan pendek terhadap sumber daya yang dimiliki, sehingga dengan adanya informasi biaya dapat dijadikan sebagai alat untuk menganalisa kondisi perusahaan dan membuat keputusan dengan tepat (Shields dan Young, 1994). Dengan adanya gaya seimbang dari pengetahuan manajemen biaya tersebut seharusnya dapat membantu manajer dalam memahami proses bisnis (Gandasuli *et al*, 2009).

Pengetahuan manajemen biaya apabila diterapkan secara efektif dapat mewakili peningkatan tingkat kinerja dalam manajerial (Santos *et al*, 2014). Pengetahuan manajemen biaya dapat dijadikan sebagai salah satu atribut yang berhubungan dengan tugas yang dapat membantu dalam melakukan partisipasi anggaran, karena dapat memberikan pengaruh terkait keputusan penganggaran, sehingga dapat meningkatkan kinerja (Gandasuli *et al*, 2009).

5. Self Efficacy

Self Efficacy dihubungkan dengan kepercayaan diri yang dimiliki individu dalam menghadapi situasi yang akan datang, kepercayaan diri yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, dapat mempengaruhi kondisi fisik, psikologi, dan perilaku karyawan (Luthans *et al*, 2008). Sehingga dengan adanya *Self Efficacy* yang dimiliki individu akan mendorong individu tersebut untuk mampu menjelaskan alasan mengapa seseorang tersebut mengalami keberhasilan maupun kegagalan yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran, tingkat partisipasi yang tinggi akan dihubungkan dengan *Self Efficacy* yang tinggi pula (Yanti dan Suardana, 2013)

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Gunawan dan Santioso (2015) mencoba meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan sampel manajer dan tim penyusun anggaran pada perusahaan manufaktur di Jakarta dan Tangerang dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian

tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Santos *et al* (2015) mencoba penguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi. data diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada perusahaan, dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen biaya mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Moheri dan Arifah (2015) dengan menggunakan sampel manajer pada perusahaan manufaktur yang ada di Kabupaten Semarang, penelitian tersebut menggunakan metode *purposive sampling* dengan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen biaya mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Yanti dan Suardana (2015) mencoba melakukan penelitian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy* sebagai variabel moderasi dengan sampel yang digunakan yaitu direktur dan manajer pada BPR di kota Makassar, dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Data yang dihasilkan diperoleh dari metode survei dengan cara menyebarkan kuesioner. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

C. Hipotesis

1. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Menurut Brownell (1982) partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam menentukan tujuan anggaran sebagai salah satu tanggung jawabnya. Partisipasi anggaran dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan diadakannya partisipasi anggaran para manajer merasa akan lebih terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran tersebut, untuk itu diharapkan para manajer harus dapat melakukan penyusunan anggarannya secara baik (Gunawan dan Santioso, 2015). Hal tersebut didukung oleh Argyris (1952) menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja, sehingga pertama kali yang harus ada yaitu penerimaan tujuan anggaran, untuk itu partisipasi anggaran memiliki peran sebagai sentral dalam memperoleh penerimaan atas tujuan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian dahulu mengenai partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial sangat bervariasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Santioso (2015), Sukmantari dan Wirasadena (2015), Astuti (2013), Ratna (2009), Wijaya dan Lucyanda (2016) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Qadriyanti (2013) dan Yanti dan Suardana (2015) memperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja

manajerial, untuk itu berdasarkan penjelasan yang ada maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Partisipasi Anggaran Berpengaruh positif Terhadap kinerja manajerial

2. Pengetahuan Manajemen Biaya, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengetahuan Manajemen Biaya mampu dijadikan sebagai pedoman dalam penentuan partisipasi anggaran secara tepat karena merupakan atribut yang berkaitan dengan tugas yang dapat membantu dalam partisipasi anggaran (Gandasuli *et al*, 2009). Pengetahuan manajemen biaya merupakan pengetahuan seorang manajer mengenai ruang lingkup dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya salah satunya yaitu menentukan tujuan anggaran dalam organisasi, apabila manajer memiliki pengetahuan manajemen biaya yang baik maka akan membantu manajer memahami proses bisnis dan kegiatan perusahaan, dengan demikian, tingkat pengetahuan manajemen biaya dapat mempengaruhi keputusan penyusunan anggaran sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, hal tersebut didukung oleh penelitian Gandasuli *et al* (2009), Shields dan Shields (1998), Santos *et al* (2014), Moheri dan Arifah (2015), Shields dan Young (1994), untuk itu dari penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut

H₂: Pengetahuan Manajemen Biaya Memperkuat Hubungan Positif Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

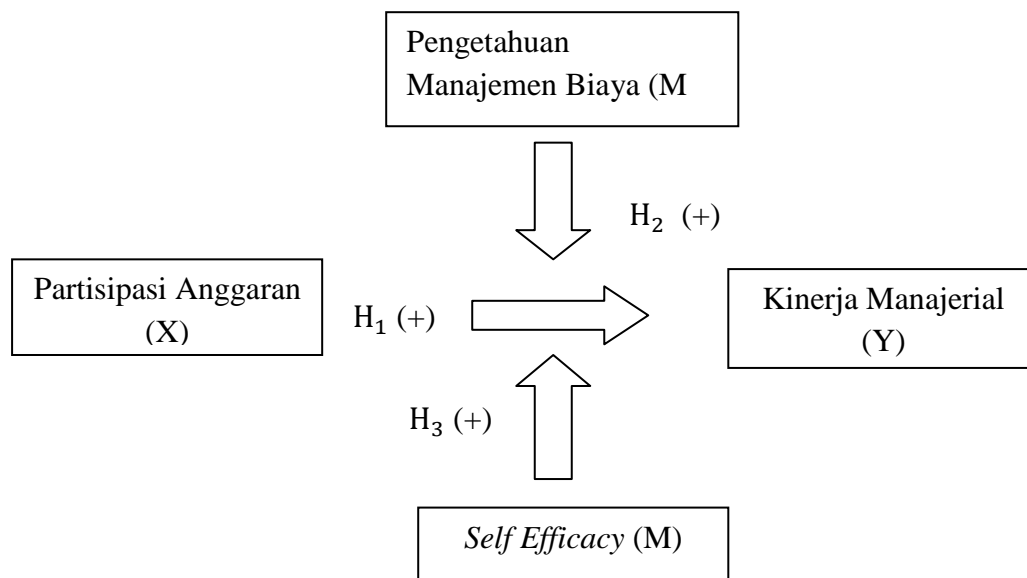
3. *Self Efficacy*, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Self-Efficacy akan mendorong seseorang untuk mampu memberikan alasan mengapa seseorang mengalami keberhasilan maupun kegagalan yang dihadapi dalam pelaksanaan anggarannya, dengan adanya *Self Efficacy* tersebut dapat memungkinkan individu mendapat dorongan dari dirinya sendiri untuk ikut berpartisipasi dalam anggaran yang ditetapkan, apabila setiap individu dalam sebuah organisasi memiliki *Self Efficacy* yang tinggi maka individu tersebut akan lebih aktif dalam menyelesaikan tugas serta melaksanakan anggarannya secara baik sehingga kinerja manajerial meningkat (Vankantesh dan Blaskovich, 2012). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Yanti dan Suardana (2015), Mahanani (2009), Kasegar (2013), Yolandari (2011) yang menyatakan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Untuk itu, dengan penjelasan di atas maka diturunkan hipotesis, yaitu

H₃: *Self Efficacy* Mempengaruhi Hubungan Positif Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

D. Model Penelitian

GAMBAR 2. 1. Model Penelitian



Keterangan :

- X : Partisipasi Anggaran (Variabel Independen)
- M : Pengetahuan Manajemen Biaya (Variabel Moderating)
- M : *Self Efficacy* (Variabel Moderating)
- Y : Kinerja Manajerial (Variabel Dependensi)