

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### **1. Kinerja Manajerial**

Dewasa ini peningkatan kinerja menjadi sasaran utama yang hendak dicapai oleh setiap perusahaan. Hal ini dilakukan karena semakin ketatnya persaingan produk/jasa yang ada di pasaran. Untuk mengatasi persaingan ini, perusahaan berusaha meningkatkan kinerja dengan harapan bisa menekan biaya-biaya produksi sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain dengan tidak mengurangi kualitas produk yang dihasilkan.

Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah :

- a. Sesuatu yang dicapai
- b. Prestasi yang diperlihatkan
- c. Kemampuan kerja

Menurut Puspaningsih (2003) kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Kinerja manajer merupakan faktor pendukung keefektifan organisasi. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Istilah yang digunakan oleh Maier mengenai kinerja adalah *job performance* yang diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi adalah Lewler dan Porter

(yang menyatakan bahwa *job performance* adalah “*Succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As’ad, 2004).

Kinerja secara sederhana adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan (Hasibuan, 2004).

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan, masyarakat dan pemerintah secara keseluruhan. Hal tersebut didasarkan atas pernyataan (Nawawi, 2005) yang menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan (pengetahuan, keterampilan/keahlian), pengalaman kerja dan kepribadian (motivasi, minat, disiplin, kemampuan bekerja sama). Selain itu, (Noor Fuad, 2000) juga menyatakan bahwa kemampuan dan motivasi dari seseorang, kedua-duanya sangat berpengaruh terhadap kinerjanya.

## 2. Partisipasi Anggaran

Anggaran adalah rencana kuantitatif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Dari pengertian tersebut, maka fungsi utama anggaran adalah sebagai salah satu instrumen perencanaan. Sistem penganggaran merupakan prosedur dan kebijakan seperangkat (set) komponen anggaran yang saling terkait satu dengan yang lain. Komponen anggaran meliputi penyusunan anggaran, penentuan sasaran anggaran, revisi anggaran, evaluasi anggaran, dan umpan balik anggaran. Proses penyusunan anggaran terkait kebijakan dan prosedur penentuan sasaran anggaran dengan mekanisme antara partisipatif atau instruktif. Proses revisi anggaran merupakan kebijakan dan prosedur untuk merevisi sasaran anggaran baik secara reguler atau di bawah kejadian khusus. Sedangkan evaluasi anggaran adalah kebijakan dan prosedur untuk mengevaluasi antara sasaran dan realisasi. Evaluasi yang dilakukan secara periodik menjadi proses pengendalian anggaran dan hasil evaluasi anggaran menjadi umpan balik bagi pelaksana anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran juga berfungsi sebagai instrumen pengendalian manajemen.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah memungkinkan manajer lebih bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk. Adanya partisipasi, pengaruh dan kontribusi dari manajer lebih bawah dalam proses penyusunan anggaran dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan (Wibowo, 2010). Munculnya rasa tanggung jawab pada manajer lebih rendah dapat memperkuat kreativitas (Wibowo, 2010). Para pendukung model anggaran partisipatif mengklaim bahwa anggaran partisipatif dapat meningkatkan tanggung jawab

dan mengatasi tantangan yang inheren serta merupakan penyediaan insentif non moneter (Wibowo, 2010). Mereka berargumen bahwa individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran milik mereka akan bekerja keras untuk mencapainya. Selain itu, bagi perusahaan, perilaku anggaran partisipatif memiliki keunggulan dengan masuknya pengetahuan lebih dari kondisi lokal dari suatu proses perencanaan. Proses penyusunan anggaran dimungkinkan berpengaruh terhadap tingkat kesulitan sasaran anggaran yang harus dicapai. Sejumlah bukti empiris menunjukkan bahwa adanya partisipasi yang tinggi pada saat penyusunan anggaran dapat menjadikan senjangan anggaran rendah. Senjangan anggaran menggambarkan tingkat pencapaian sasaran anggaran. Meskipun ada indikasi bahwa partisipasi tinggi mendorong para manajer menyusun “sasaran anggaran yang bersifat *undervalue* untuk target pendapatan dan *over value* untuk biaya sehingga menimbulkan senjangan (*slack*). Para manajer yang mempunyai partisipasi tinggi memiliki kesempatan untuk merancang sasaran anggaran sesuai dengan target yang realistis sehingga tingkat kesulitan anggaran dapat disesuaikan. Bukti empiris yang ditemukan Hapsari (2008) menunjukkan bahwa kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja manajer. Artinya semakin sulit sasaran anggaran dicapai maka akan menurunkan kepuasan kerja manajer. Menurunnya kepuasan kerja manajer dikuatirkan akan berdampak pada perilaku disfungsional.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah mengizinkan manajer lebih bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk. Adanya partisipasi, pengaruh dan kontribusi dari manajer lebih bawah dalam proses

penyusunan anggaran dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan. Munculnya rasa tanggung jawab pada manajer lebih rendah dapat memperkuat kreativitas (Puspaningsih, 2003).

Para pendukung model anggaran partisipatif mengklaim bahwa anggaran partisipatif dapat meningkatkan tanggung jawab dan mengatasi tantangan yang inheren serta merupakan penyediaan insentif non moneter (Sumarno, 2005). Mereka berargumen bahwa individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran milik mereka akan bekerja keras untuk mencapainya. Selain itu, bagi perusahaan, perilaku anggaran partisipatif memiliki keunggulan dengan masuknya pengetahuan lebih dari kondisi lokal dari suatu proses perencanaan. Proses penyusunan anggaran dimungkinkan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sejumlah bukti empiris menunjukkan bahwa adanya partisipasi yang tinggi pada saat penyusunan anggaran dapat menjadikan senjangan anggaran rendah. Senjangan anggaran menggambarkan tingkat pencapaian kinerja manajerial. Meskipun ada indikasi bahwa partisipasi tinggi mendorong para manajer menyusun “sasaran anggaran yang bersifat *under value* untuk target pendapatan dan *over value* untuk biaya sehingga menimbulkan senjangan (*slack*).

### **3. Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 2001). Kepemimpinan

merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi beberapa orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama (Martoyo, 2000).

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dalam mencapai tujuan organisasi (Martoyo, 2000). Keberhasilan kepemimpinan yang baik akan menunjukkan bahwa seorang pemimpin mampu mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan baik dan sukses dalam melaksanakan kegiatan yang diarahkan pada usaha pencapaian tujuan organisasi.

b. Tanggung Jawab Pemimpin

Menurut Martoyo (2000) tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistik
- 2) Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- 3) Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- 4) Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- 5) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- 6) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- 7) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- 8) Menunjukkan perhatian pada karyawan.

### c. Sifat-sifat Pemimpin

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1999), beberapa sifat pemimpin yang berguna dalam menjalankan kepemimpinannya adalah sebagai berikut :

#### 1) Keinginan untuk menerima tanggung jawab.

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya. Di sini ia harus mampu mengatasi bawahannya.

#### 2) Kemampuan untuk bisa *perceptive*.

*Perception* (persepsi) menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin harus mengenal tujuan perusahaan sehingga bisa bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta ambisi yang ada. Di samping itu juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang atau menilai dirinya sendiri), sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

#### 3) Kemampuan untuk bersikap obyektif.

Obyektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah yang rasional. Obyektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

4) Kemampuan untuk menentukan prioritas.

Seorang pemimpin yang pandai adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih atau menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah yang dipecahkan bukanlah datang satu per satu, tetapi bersamaan dan saling berkaitan.

5) Kemampuan untuk berkomunikasi.

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

d. Gaya Kepemimpinan

Dari penelitian yang dilakukan Wibowo (2010) ditemukan bahwa kinerja kepemimpinan sangat tergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan. Apa yang bisa dikatakan adalah bahwa pemimpin bisa efektif ke dalam situasi tertentu dan tidak efektif pada situasi yang lain. Usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi atau kelompok harus dimulai dari belajar, tidak hanya bagaimana melatih pemimpin secara efektif, tetapi juga membangun lingkungan organisasi dimana seorang pemimpin bisa bekerja dengan baik. Menurut Wibowo (2006), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan.



Yuniarti (2008), menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan Autokratis

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2001) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan .

Lebih lanjut Wibowo (2010) menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis yaitu :

- a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- b) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodo (1997), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis :

- a. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
- b. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
- c. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.

d. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya

2) Gaya kepemimpinan Demokratis / Partisipatif

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006).

Menurut Yuniarti (2008), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Jerris (1999) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan knowledge dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Wibowo, 2010):

- a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk

tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.

- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997):

- a. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- c. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

### 3) Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire* (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins, 2001).

Menurut Martoyo (2000) ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas :

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin

yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.

- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (Handoko dan Reksohadiprodo, 1997):

- a. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- b. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- c. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

#### **4. Komitmen Organisasi**

- a. Pengertian Komitmen Organisasi

(Latuheru, 2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seseorang terhadap organisasinya. Supriyono (2004) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana seseorang sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan

sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih daripada sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Adapun menurut Latuheru, (2008), komitmen organisasi dinyatakan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Latuheru, (2008) menyatakan bahwa komitmen merupakan loyalitas karyawan terhadap suatu unit sosial yang bisa berupa loyalitas karyawan terhadap perusahaan, departemen, atau terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, merasa terinspirasi dan memperhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan. Menurut mereka juga bahwa produktivitas kerja yang tinggi, prestasi kerja yang terus naik dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, disebabkan oleh komitmen organisasi yang tinggi.

b. Jenis Komitmen

Menurut pendapat Zainuddin (Makalah, Jakarta 25 Juli 2002) dalam <http://www.oocities.org/tamanlain/story1.html>, komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi dua bagian :

1) Jenis Komitmen menurut Allen dan Mayer

Allen dan Meyer (1993) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu *afektif*, *normative* dan *continuance*.

- a) Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam organisasi.
- b) Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c) Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Allen dan Meyer (1993) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *afektif* tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, pegawai dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normative* tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap pegawai mempunyai dasar dan tingkah laku berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai

yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga kemungkinan mereka melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2) Jenis Komitmen menurut Mowday, Porter dan Steers (Latuheru, 2008)

Pendekatan ini dikenal dengan pendekatan sikap terhadap motivasi. Komitmen ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup :

- a) Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan

menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- c) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Kehendak bertingkah laku adalah :

- a) Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

#### c. Pendekatan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama dalam menumbuhkan komitmen pada diri karyawan, meliputi :

##### 1) Identifikasi

Identifikasi berwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan



membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Supriyono, 2004).

## 2) Keterlibatan

Keterlibatan pegawai dalam akitifitas-aktifitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Di samping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Hasibuan, 1994). Ahli lain, Sardjito (2009) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama. Dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama

tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai pegawai dalam organisasi.

### 3) Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingannya pribadi tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini bisa diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam organisasi dimana dia bergabung untuk bekerja.

## **B. Kerangka Pemikiran**

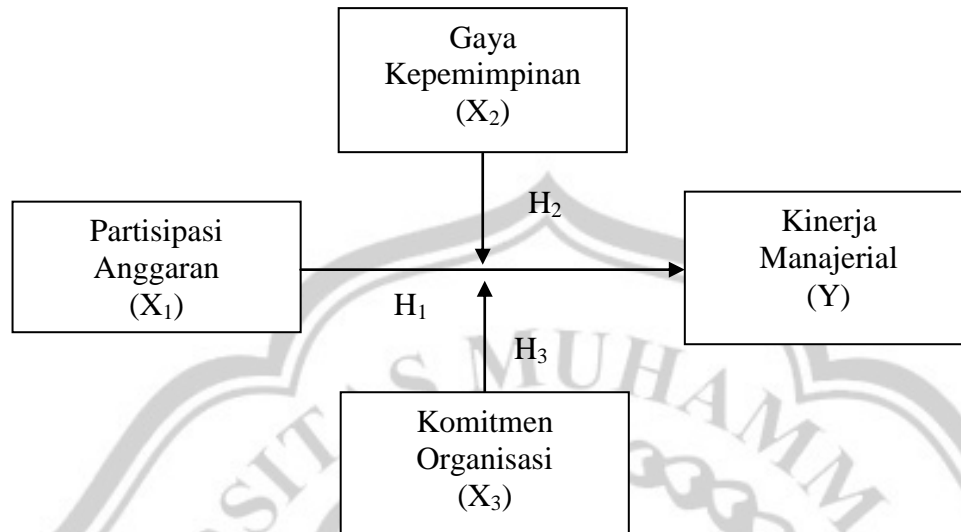
Model penelitian ini menunjukkan pengaruh antara faktor-faktor partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Latuheru, 2008). Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajer (Puspaningsih, 2008), sehingga ketika setiap manajer perusahaan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka tiap manajer dapat menuangkan ide-ide, gagasan,

dan saran demi kesuksesan perusahaan serta akan timbul pula tanggungjawab dalam dirinya untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuat.

Dalam beberapa literatur, meskipun pada sektor swasta, menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Ahmad dan Fatima, 2008). Dengan demikian, semakin manajer tersebut berkomitmen maka manajer tersebut akan lebih berdedikasi terhadap pekerjaan mereka sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik dimana manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memanfaatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Sedangkan menurut Muslimah (1996) gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis, dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.

Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas, terkait dengan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung. Untuk memperjelas uraian tersebut dan sebagai ilustrasi, maka dapat dibuat skema kerangka pemikiran seperti tertera pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Mengacu pada hasil penelitian terdahulu dan model penelitian, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
- H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.