

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Struktur Desentralisasi

2.1.1 Pengertian Struktur Desentralisasi

Perusahaan yang memiliki pusat pertanggung jawaban biasanya memiliki salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang kompleks dan beragam yaitu sentralisasi atau desentralisasi. Pengambilan keputusan sentralisasi (*centralized decision making*) berbagai keputusan dibuat pada jenjang manajer puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab pada pengimplementasian, sedangkan pada pengambilan keputusan desentralisasi (*decentralisation decision making*) memperbolehkan manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan yang berkaitan dengan wilayah pertanggung jawaban mereka. Usaha untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan banyak perusahaan memilih cara desentralisasi.

Garrison & Narren (2000) memberikan pengertian struktur desentralisasi sebagai berikut:

“Organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan kepada beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan membuat keputusan keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab mereka. Desentralisasi hanyalah masalah tingkatan karena seluruh organisasi didesentralisasikan pada lingkup tertentu sejauh diperlukan.”

Supriyono (2000:326) memberikan pengertian bahwa struktur desentralisasi adalah “pendelegasian wewenang pembuat keputusan oleh manajer level yang lebih tinggi pada manajer yang rendah”. Simamora (2005:35) memberikan pengertian struktur desentralisasi Bahwa “desentralisasi adalah delegasi otoritas/wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi.”

Yuni (2013:39) memberikan pengertian struktur desentralisasi sebagai berikut:

“Desentralisasi merupakan seberapa besar wewenang yang diperoleh oleh unit kegiatan kerja dengan dan pengambilan keputusan dalam masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, pengalihan atau alokasi rekening maupun sumber daya manusia.”

Handoko (2009:229) memberikan pengertian struktur desentralisasi sebagai berikut:

“Konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-

cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajerial atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.”

Hansen & Mowen (2015:543) memberikan pengertian struktur desentralisasi sebagai berikut:

“Desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Esensi dari desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Suatu organisasi yang desentralisasi, manajerial pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan, sedangkan dalam organisasi yang tersentralisasi, manajerial pada jenjang yang lebih rendah hanya bertanggung jawab terhadap implementasi keputusan.”

Desentralisasi sangat diperlukan akibat adanya kondisi administratif perusahaan atau organisasi yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas kepada manajemen yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang kepada manajemen yang lebih rendah maka beban yang ditanggung manajemen yang lebih tinggi menjadi berkurang atau menjadi lebih ringan. Desentralisasi sangat diperlukan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan suatu pemberian wewenang atau pemberian kesempatan kepada jenjang yang lebih rendah untuk dapat memberikan pemikiran pendapat mengenai suatu hal atau dalam hal pemutusan suatu masalah.

2.1.2 Alasan – alasan Desentralisasi

Beberapa alasan suatu organisasi melakukan desentralisasi menurut Hansen dan Mowen yang di alih bahasakan oleh Dany Arnos Kwary dan Dewi (2013:549), diantaranya adalah sebagai berikut :

1. “Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal.
2. Fokus Manajemen Pusat.
3. Melatih dan Memotivasi Para Manajer Segmen.
4. Meningkatkan Daya Saing.”

Penjelasan dari alasan-alasan diatas adalah sebagai berikut:

1. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal

Kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika suatu organisasi tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi yang terjadi di wilayah tersebut atau kurang memahami kondisi lokal. Namun manajerial yang berada pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat atau berhubungan langsung dengan kondisi-kondisi pengoperasian mempunyai akses yang lebih untuk informasi tersebut, sehingga manajerial yang berada pada jenjang yang lebih rendah sering unggul dalam pembuatan keputusan-keputusan yang lebih baik.

2. Fokus Manajemen Pusat

Adanya mendesentralisasikan keputusan-keputusan organisasi manajemen pusat bebas berperan dalam perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan

strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dari organisasi harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasi sehari-hari, karena pada umumnya keputusan-keputusan yang diambil pada tingkat manajemen yang lebih rendah tidak untuk jangka panjang dan bukan merupakan suatu keputusan strategis suatu organisasi.

3. Melatih dan Memotivasi Para Manajer Segmen.

Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer yang lebih tinggi. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi kondisi-kondisi yang terduga atau tidak terduga. Seperti : manajer yang telah pensiun, pengembangan sayap organisasi, keluar dari organisasi, sakit atau meninggal dunia. Dalam hal ini memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kapabilitas para manajernya. Pertanggung jawaban yang lebih besar mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik, hal tersebut secara otomatis akan memunculkan inovasi dan kreativitas yang lebih baik.

4. Meningkatkan Daya Saing

Perusahaan yang tersentralisasi, margin laba secara keseluruhan mampu menutupi ketidakefisienan berbagai divisi. Perusahaan-perusahaan besar sekarang menyadari bahwa mereka tidak akan mampu bertahan apabila tetap mengoperasikan suatu divisi yang tidak berdaya saing.

2.1.3 Unit – unit Desentralisasi

Desentralisasi biasanya diwujudkan melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi. Menurut Hansen & Mowen (2009:560), ada beberapa cara perbedaan divisi - divisi, yaitu:

1. “Berdasarkan jenis barang atau jasa yang diproduksi.
2. Berdasarkan kondisi geografis.
3. Berdasarkan jenis pertanggung jawaban.”

Penjelasan dari unit-unit desentralisasi diatas adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan jenis barang atau jasa yang diproduksi.

Divisi-divisi tersebut diorganisasikan berdasarkan lini produksinya. Pengaturan desentralisasi, biasanya terdapat divisi yang saling ketergantungan. Jika tidak, suatu produk hanya akan menyerupai kumpulan dari entitas yang terpisah secara total.

- b. Berdasarkan kondisi geografis.

Kehadiran divisi-divisi yang membentang di satu atau lebih wilayah menciptakan kebutuhan akan evaluasi kinerja yang mampu mempertimbangkan perbedaan lingkungan divisional.

c. Berdasarkan jenis pertanggung jawaban.

Divisi-divisi tersebut diorganisasikan menurut pertanggung jawabannya. Seperti pusat biaya, pusat pendapatan, pusat label dan pusat investasi. Adanya pusat investasi mencerminkan tingkat tertinggi desentralisasi karena para manajernya memiliki kebebasan untuk membuat beragam keputusan penting.

2.1.2 Partisipasi Anggaran

2.1.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Anggaran menunjukkan jbaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

Hansen & Mowen (2015:423) memberikan pengertian anggaran sebagai berikut:

“Anggaran sebagai rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi – strategi untuk aktivitas dan persaingan dimasa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun kedepan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum kedalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek.”

Mulyadi (2007:488) memberikan pengertian anggaran sebagai berikut:

“Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard an satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rancana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program.”

Rudiantoro (2013:2) memberikan pengertian anggaran sebagai berikut:

“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dengan demikian anggaran merupakan rencana kerja organisasi di masa mendatang.”

Berdasarkan definisi–definisi diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana organisasi yang dinyatakan dalam kuantitatif atau angka – angka, mencakup periode tertentu dan suatu kebijakan yang harus dicapai dalam periode tersebut dengan maksud untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Menurut Antony dan Govindarajan (2005) pemilihan teknik penyusunan anggaran dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu:

1. “Sistem *Top-down*
2. Sistem *Bottom-up*, dan
3. Sistem *Participatory Budgeting*.”

Penjelasan dari tiga sistem diatas adalah sebagai berikut:

1. Sistem *Top-down*

Sistem *top-down* merupakan pendekatan penyusunan anggaran dimana keputusan berada pada atasan sedangkan bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengendalikan anggaran. Namun, pendekatan ini memiliki kelemahan yaitu kurangnya komitmen dari bawahan karena merasa tertekan oleh anggaran yang ditetapkan oleh atasan yang pada akhirnya akan membahayakan pelaksanaan anggaran.

2. Sistem *Bottom-up*

Sistem *bottom-up* ini merupakan pendekatan penyusunan anggaran dimana bawahan diberi kesempatan untuk terlibat dan mempunyai kewenangan dalam membuat suatu keputusan mengenai perencanaan keuangan. Keuntungan dari pendekatan ini adalah penciptaan komitmen yang lebih besar dalam mencapai tujuan anggaran, tetapi jika tidak terdapat pengendalian dari atasan maka anggaran yang disusun mungkin akan menghasilkan target yang terlalu mudah untuk dicapai.

3. Sistem *Participatory Budgeting*.

Sistem partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang merupakan gabungan dari pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan ini dianggap pendekatan yang paling efektif karena adanya kerjasama antara atasan dan bawahan dimana anggaran yang disusun mendapat dukungan dari kedua belah pihak, sehingga ada komitmen yang kuat untuk melakukannya.

2.1.2.3 Pengertian Partisipasi Anggaran

Wirjono dan Raharjo (2007) memberikan pengertian partisipasi sebagai berikut:

“Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggung jawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan.”

Garrison *et al.* (2013:385) memberikan pengertian partisipasi anggaran sebagai berikut:

“Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajerial pada segala tingkatan.”

Hansen dan Mowen (2013:223) memberikan pengertian partisipasi anggaran sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.”

Mulyadi (2001:513) memberikan pengertian partisipasi anggaran sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating manager* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan ditempuh oleh *operating manager* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.”

Indarto Ayu (2011) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran dalam suatu perusahaan merupakan tingkat keterlibatan (*involment*) dan pengaruh (*influence*)

individu dalam penyusunan anggaran. ukuran keterlibatan dan pengaruh dalam penyusunan anggaran tersebut yaitu:

1. “Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan-alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi.
3. Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.
4. Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran final.
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran.
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.”

Penyusunan anggaran partisipatif pada dasarnya mengizinkan manajerial bawahan mempertimbangkan cara pembentukan anggaran. Adanya rasa tanggung jawab manajerial level bawah dapat memperkuat kreatifitas manajerial yang bersangkutan. Apabila manajerial level bawah diberi kesempatan untuk menyusun anggaran, maka tujuan anggaran dapat menjadi tujuan personal dan akan menghasilkan goal congruence yang lebih besar. Partisipasi anggaran juga akan memotivasi level bawah sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan anggaran partisipatif merupakan keterlibatan manajerial bawahan dalam proses penyusunan anggaran dan ikut serta bertanggungjawab dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2.4 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran

Tujuan anggaran menurut dalam Darmasyah (2015) terdapat lima karakteristik, yaitu:

- “1. Partisipasi penyusunan anggaran.
2. Kejelasan sasaran anggaran.
3. Evaluasi anggaran.
4. Umpan balik anggaran
5. Kesulitan sasaran anggaran.”

Penjelasan mengenai ke lima karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi manajerial dalam proses penganggaran mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan manajerial dalam penyusunan anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. dan besarnya pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran

2. Kejelasan sasaran anggaran

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya. Oleh sebab itu kejelasan sasaran anggaran dapat dilihat dari besar atau kecilnya pengaruh dalam merumuskan sasaran anggaran

3. Evaluasi anggaran

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja. Hal ini akan

mempengaruhi tingkah laku, sikap dan besarnya pengendalian manajerial dalam pendapatan anggaran.

4. Umpan balik anggaran

Frekuensi atasan dalam meminta pendapat bawahan saat menentukan sasaran anggaran dapat memperoleh umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai. Hal ini merupakan variabel penting yang memberikan motivasi kepada kinerja.

5. Kesulitan sasaran anggaran

Kesulitan anggaran mempunyai rentan sasaran dari sangat besar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Oleh karena itu, keputusan dalam manajemen sasaran anggaran dapat dilakukan saat keyakinan telah didapat.

Hansen dan Mowen (2013:225) salah satu manfaat yang didapat dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggungjawab dan tantangan manajerial level bawah dan menengah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajerial level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar.”

Partisipasi anggaran pada intinya menuntut adanya kerjasama untuk menyusun anggaran. karena manajemen puncak biasanya kurang mengetahui operasi secara terperinci sehari-hari sehingga membutuhkan data anggaran terperinci dari

bawahannya. Di sisi lain, manajerial puncak mempunyai perspektif strategis secara menyeluruh dalam pembuatan anggaran secara umum.

2.1.2.5 Keunggulan Partisipasi Anggaran

Garrison et al. (2013:384) menyatakan keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

1. “Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajerial lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajerial puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
3. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
4. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam ini tidak akan timbul.”

Anthony dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif memiliki dua keunggulan, yaitu:

1. “Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajerial.
2. Penganggaran partisipatif menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuatan anggaran dan pelaksanaan anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.”

2.1.2.6 Kelemahan Partisipasi Anggaran

Hansen dan Mowen (2013:448) ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu:

1. “Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutup anggaran).
3. Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*).”

Tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajerial saat partisipasi anggaran dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kerja. Partisipasi yang terlalu ketat dapat memastikan kegagalan dalam pencapaian standard an membuat manajerial frustrasi. Triknya adalah membuat para manajer dalam anggaran partisipatif menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat dicapai.

Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Manajemen puncak harus berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan para manajerial tingkat bawah dan menyediakan input untuk menurunkan kelonggaran dalam anggaran.

Partisipasi semu merupakan partisipasi palsu dari para manajerial tingkat bawah atas proses penganggaran yang sudah ditetapkan jumlahnya oleh manajemen puncak. Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajerial tingkat bawah bukan untuk mencari input sebenarnya, akibatnya tidak satu pun manfaat berperilaku dari partisipasi yang akan di dapat.

Masalah-masalah tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat di atasi dengan mengajak para manajerial

berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi tetapi realistis untuk dicapai. Manajerial puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan bila dibutuhkan.

2.1.2.7 Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran dimaksudkan untuk mengukur tingkat partisipasi yang melibatkan manajerial baik tingkat bawah hingga tingkat atas dalam proses penyusunan anggaran tersebut dapat diukur dengan beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Milani dalam Fitriana et.al (2014), yaitu:

1. “Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Menyatakan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan, tanpa diminta.
3. Besarnya pengaruh bawahan yang tercermin dalam anggaran akhir.
4. Seberapa penting usulan atau pemikiran terhadap proses penyusunan anggaran.
5. Seberapa sering atasan meminta pendapat dan atau usulan kepada bawahan ketika anggaran sedang disusun.”

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Moeheriono (2010:60) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.”

Veithzal Rivai,dkk (2011:3) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja para pemimpin atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka, yang akan diukur dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan.”

Mulyadi (2007:159) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi, guna mencapai visi organisasi.”

Malayu Hasibuan (2011:7) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari pencapaian kerja yang telah dilakukan berdasarkan kemampuan yang dimiliki, untuk pengukurannya dilakukan dengan membandingkan apa yang telah direncanakan dengan hasil kerja yang dihasilkan.

2.1.3.2 Pengertian Kinerja Manajerial

Dalam suatu perusahaan untuk mencapainya suatu tujuan perusahaan harus ditunjang dengan kinerja manajerial yang baik. Dengan kinerja yang baik akan membuat pencapaian tujuan yang lebih efektif.

Indra Bastian (2010:328) memberikan pengertian kinerja manajerial sebagai berikut:

“Gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusanskema strategis (strategic planning) suatu organisasi.”

Mulyadi (2007:68) memberikan pengertian kinerja manajerial sebagai berikut:

“Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajerial menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajerial memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja manajerial.”

Lubis (2011:22) memberikan pengertian kinerja manajerial sebagai berikut:

“Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.”

Ray H.Garison dan Eric W. (2007:5) yang di alih bahasakan oleh Totok Budi

Santoso (2013) memberikan pengertian kinerja manajerial sebagai berikut:

“Kinerja manajerial berisi siklus perencanaan dan pengendalian yang mengilustrasikan aktivitas manajerial yang mengalir mulai dari perencanaan, pengarahan dan memberi motivasi, pengendalian dan kembali lagi ke proses perencanaan dan seluruh aktivitas tersebut membutuhkan pengambilan keputusan.”

Herman Aguinis (2009:02) memberikan pengertian kinerja manajerial sebagai berikut:

“ Manager performance is a countinuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.”

Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008:06) memberikan pengertian kinerja manajerial sebagai berikut:

“Manager performance a measure of how efficiently and effectively a manager uses resources to satisfy customer and achieve organizational goals.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan kemampuan seorang manajer dalam mengelola aktivitas manajerial sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat mewujudkan tujuan suatu organisasi.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Manajerial

Mardiasmo (2008:87) menyatakan bahwa kinerja manajerial memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi yaitu:

1. *”Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
3. *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer

4. *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.”

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja juga dapat membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik kinerja pada waktunya.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan faktor yang dapat memperbaiki keefektifan organisasi. Kinerja ini biasanya ditentukan atas dasar fungsi – fungsi manajemen klasik meliputi prestasi manajer dalam *planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating dan representating* yang dikembangkan oleh Mahoney(1963) dalam Hidayat (2015).

1. “Perencanaan (*Planinng*)
2. Investigasi (*investigating*)
3. Pengkoordinasian (*coordinating*)
4. Evaluasi (*Evaluating*)
5. Pengawasan supervise (*Supervising*)
6. Pengaturan Staff (*Staffing*)
7. Negosiasi (*Negotiating*)
8. Perwakilan representatif (*representating*).”

Penjelasan dari dimensi kinerja manajerial diatas adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planinng*)

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan – tujuan organisasi. Perencanaan juga merupakan penentuan strategi, kebijakan, proyek program, prosedur, metode, sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Rencana – renacana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan – tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan – tujuan itu.

6. Investigasi (*investigating*)

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

7. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dengan penyesuaian program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

8. Evaluasi (*Evaluating*)

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

9. Pengawasan supervise (*Supervising*)

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

10. Pengaturan Staff (*Staffing*)

Kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian organisasi, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

11. Negosiasi (*Negotiating*)

Kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara berkelompok.

12. Perwakilan representatif (*representating*)

Kemampuan dalam menghadiri pertemuan – pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara – acara. Kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi.

2.1.4 Job Relevant Information

2.1.4.1 Pengertian Informasi

Jogiyanto (2006:692) memberikan pengertian informasi sebagai berikut:

“Informasi sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian – kejadian (*event*) yang nyata (*fact*) yang digunakan untuk pengambilan keputusan.”

George H. Bodnar (2000:1),” informasi adalah data yang diolah sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengambil keputusan yang tepat.”

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan informasi adalah data yang telah diolah dan memiliki arti untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.4.2 Pengertian Job Relevant Information

Menurut Kren dalam Arlina Delas (2015) mengidentifikasi dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information (JRI)*, yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Kren dalam Arlina Delas (2015) mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi dalam organisasi, yaitu: (1) informasi perilaku manajerial dalam pengambilan keputusan untuk evaluasi kinerja; dan (2) informasi untuk mengambil tindakan agar

tercapai hasil lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut. Sementara Baiman dalam Yusfaningrum dkk. (2005) menambahkan bahwa job relevant information membantu bawahan dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Menurut Murray dalam Rakib Husin (2010) informasi juga dapat ditransfer dari bawahan kepada atasannya. Hal ini menunjukkan, bahwa ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu: (1) atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, dan (2) dari informasi yang diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat keputusan yang lebih baik atau lebih sesuai bagi organisasi. Tersediannya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Merchant, Chow et al. serta Nouri dan Parker dalam Omposunggu dan Bawono (2006) menyatakan bahwa apabila bawahan atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Atasan atau pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan atau pelaksana anggaran sehingga semakin

mengurangi informasi asimetris dalam hubungan atasan atau pemegang kuasa anggaran dan bawahan atau pelaksana anggaran, dalam hal ini kepala bagian dengan kepala sub bagian.

JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya, pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Kren dalam Arlina Delas 2015). Dalam penelitian Kren dalam Arlina Delas (2015) beberapa pemrogram berpartisipasi secara aktif dalam mendiskusikan rencana kegiatan dengan para atasan atau pemegang kuasa anggaran mereka dan benar-benar berusaha untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Tujuan dengan tingkat kesulitan yang sama juga dibebankan kepada pemrogram lainnya. Hasilnya, pemrogram yang dilibatkan menunjukkan pencapaian secara signifikan dibanding pemrogram yang tidak dilibatkan secara keseluruhan namun tidak dalam program-program sederhana. Disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan tujuan mengarahkan pada pendiskusian tugas dengan orang yang lebih ahli (dalam hal ini salah satunya atasan atau pemegang kuasa anggaran). Namun, ketika tugasnya sederhana, pendekatan yang lebih efektif menjadi sangat jelas sehingga diskusi dengan atasan menjadi tidak terlalu penting karena bawahan atau pelaksana anggaran dapat memutuskannya sendiri.

Organisasi-organisasi bergantung pada informasi kualitas tinggi untuk mengembangkan rencana strategis, mengidentifikasi masalah dan berinteraksi dengan organisasi lain. Informasi disebut berkualitas tinggi apabila informasi tersebut

memiliki karakteristik-karakteristik yang menjadikannya bermanfaat untuk tugas. Daft (2006) membagi karakteristik-karakteristik informasi yang bermanfaat menjadi tiga kategori luas yaitu:

“1) Waktu

Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, up to date, dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).

2) Isi

Informasi yang bermanfaat bebas dari kesalahan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, lengkap, ringkas, relevan (yaitu informasi tersebut meniadakan data yang dibutuhkan), dan merupakan ukuran kinerja yang akurat.

3) Bentuk

Informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami pengguna dan dalam tingkat detail yang memenuhi kebutuhan pengguna. Penyajiannya harus disusun dan menggunakan kombinasi kata, angka, dan diagram yang sangat membantu pengguna. Selain itu, informasi harus disajikan dengan menggunakan medium yang bermanfaat (dokumen tercetak, pertunjukan video, suara).”

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa JRI diperlukan agar kinerja karyawan sejalan dengan target-target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga kinerja manajerial pun akan meningkat karena tercapainya target-target perusahaan. Pertukaran informasi dalam perusahaan sangat mempengaruhi pengambilan keputusan atas suatu tugas yang ditanggung oleh karyawan. Dengan adanya pemberian informasi melalui adanya *job desk*, SOP, rapat, sistem informasi manajemen maupun sistem informasi akuntansi, serta cara

komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antar karyawan, maka akan mempengaruhi proses pengambilan tindakan atau keputusan yang lebih baik.

2.1.4.3 Pengukuran *Job Relevant Information*

Menurut teori yang dikembangkan oleh Kren dalam Arlina Delas (2015), *Job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) “Mendapat informasi yang jelas.
Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan.
- 2) Mempunyai informasi yang memadai.
Informasi yang tersedia harus lengkap dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu.
- 3) Memperoleh informasi yang strategik.
Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengambil keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.
- 4) Mencari informasi yang tepat.
Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.”

2.1.5 Manajer *Value Orientation toward Inovation (VOI)*

2.1.5.1 Pengertian VOI Manajer

Inovasi disebut juga pembaharuan. Inovasi atau pembaharuan dapat diartikan sebagai penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Rogers dalam Arlina Delas (2015) mendefinisikan inovasi sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi, sedangkan Robbins dalam

Arlina Delas (2015) berpendapat bahwa inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Inovasi mempunyai empat ciri, yaitu:

- “1. Memiliki kekhasan/khusus, artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, yakni suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, yaitu program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.”

Menurut Amabile (2013:117) , terdapat lima indikator untuk mengukur inovasi,yaitu:

- “1. Inovasi teknis adalah inovasi pada proses perusahaan dalam menghasilkan produk.
2. Perubahan desain adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai keinginan pelanggan.
3. Daya kreatifitas adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan atau mengembangkan ide-ide baru.
4. Perubahan sistem distribusi adalah upaya perusahaan untuk mengembangkan sarana distribusi yang tepat.
5. Sistem administrasi pembayaran adalah upaya perusahaan untuk membuat sistem pembayaran administrasi yang sesuai dengan keinginan pelanggan.”

Penting bagi perusahaan untuk selalu kompetitif dalam dunia bisnis global agar dapat terus berkelanjutan dalam jangka panjang. Daya saing ini dapat diciptakan melalui adanya inovasi. Inovasi penting untuk memenangkan persaingan bisnis. Dengan melakukan inovasi pada produk yang ditawarkan seperti menambah fitur produk, meningkatkan kualitas produkdan menambah layanan, sehingga tentunya

produk tersebut akan berbeda dengan produk saingan. Hal ini tentunya akan memicu pelanggan lebih memilih produk tersebut daripada produk saingan. Inovasi juga bertujuan untuk mengubah produk menjadi sesuatu yang berbeda. Berbeda dalam arti lebih memuaskan pelanggan dan lebih meningkatkan daya jual. Inovasi juga bertujuan untuk dapat memenuhi permintaan pasar sehingga produk tersebut tidak begitu saja ditinggal oleh pelanggannya. Inovasi penting dilakukan untuk mengembangkan bisnis. Jika perusahaan mengembangkan produk dengan menambahkan fitur yang lebih lengkap dan hal-hal baru, maka konsumen akan rela mengeluarkan biaya yang lebih untuk mendapatkan produk tersebut. Hal ini dapat meningkatkan penjualan dan menambah pendapatan perusahaan.

Seorang manajer perlu untuk selalu menyadari bahwa inovasi merupakan suatu sumber kehidupan bagi sebuah perusahaan. Suatu inovasi dapat berhasil apabila dikelola oleh manajer yang paham betul berbagai bentuk inovasi, memiliki berbagai strategi untuk menunjang keberhasilan suatu bentuk inovasi dan mengetahui sebab-sebab mengapa beberapa organisasi gagal untuk berinovasi. Tidak dapat disangkal bahwa seiring berkembangnya suatu industri maka akan ada kecenderungan umum yaitu daur hidup produk yang semakin pendek. Oleh karena itu manajer harus dapat bergerak lebih cepat dalam pengambilan keputusan serta implementasi yang lebih cepat dan tepat secara sekaligus. Hal-hal tersebut hanya dapat terlaksana apabila manajer memahami dan menguasai betul perihal inovasi.

Organisasi meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan menciptakan peluang pasar melalui strategi bisnis yang mengadopsi ide-ide dan proyek yang inovatif.

Strategi tersebut sering didukung oleh kultur organisasi yang menghasilkan nilai inovasi pada manajernya. Pada budaya/kultur organisasi yang inovasinya tinggi, nilai berhubungan dengan kreativitas, pengujian dengan ide-ide baru dan menantang serta pengambilan resiko merupakan ciri khas manajer.

Menurut O'Reilly, et. al, *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manager) dalam Arlina Delas (2015) adalah tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan. VOI Manager akan mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan kreatifitas dan inovasi baru dalam ide maupun proyeknya. Organisasi yang mendorong strategi bisnis yang inovatif dan kreatif cenderung memiliki orientasi nilai pada inovasi yang tinggi bagi manajernya. Manajer yang kreatif dan inovatif mempunyai kemungkinan menghadapi ketidakpastian yang lebih tinggi, maka mereka membutuhkan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar. Dengan otonomi ini manajerial akan dapat mengelola lingkungan yang kurang dapat diprediksi maupun lingkungan yang dinamis secara efektif.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajer dengan VOI Manager yang tinggi akan dapat merespon dengan baik target-target kinerja karena dapat mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan hal yang baru dalam ide maupun proyeknya. VOI Manager merefleksikan kepercayaan untuk mengambil pendekatan kreatif dan inovatif dalam bekerja. Manajer dengan VOI Manager yang tinggi cenderung lebih termotivasi dalam berkreasi dan berinovasi pada ide dan

proyek, mencakup kepastian dan resiko yang tinggi, dibandingkan manajer dengan VOI Manajer yang rendah.

2.1.6 Peneliti Terdahulu

Adapun beberapa peneliti terdahulu mengenai struktur desentralisasi, partisipasi anggaran, *kinerja manajerial*, *job relevant information*, dan VOI Manajer. Penelitian tersebut memiliki hasil yang berbeda dan penelitian tersebut dapat digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Hasil
1.	Slamet Riyadi (2007)	Pengaruh desentralisasi, motivasi, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur yg terdaftar di BEI	Uji asumsi, model dan teknik analisis data. Adapun uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas dan uji data outlier, sedangkan model dan teknik analisis data statistic yang dipergunakan adalah <i>structural equation modelling</i> .	Variabel Independen yaitu Desentralisasi, motivasi, dan partisipasi anggaran. Variable dependen yaitu kinerja manajerial	Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa desentralisasi, motivasi dan partisipasi manajerial dalam proses anggaran secara signifikan mempengaruhi kinerja

2.	Diana Fibrianti (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada Pemkot Surabaya	Analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji hipotesis: uji koefisien determinasi (R ²). Uji statistic t	Variable independen yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan. Variable dependen yaitu kinerja manajerial	Hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi anggaran, desentralisasi, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintahan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan bahwa partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan secara berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Pemkot Surabaya.
----	------------------------	---	--	--	---

3.	Mulyaningty(2008)	Pengaruh desentralisasi dan system akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial			Desentralisasi dan system akuntansi manajemen secara sugnifikan dan positif terhadap kinerja manajerial
4.	Mutamainah (2009)	Pengaruh ketidakpastian tugas, desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan system informasi akuntansi sebagai variable intervening			Menyimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang dimediasi Sistem Akuntansi Manajemen
5.	Farika Nuranisa (2015)	Pengaruh Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Informasi Akuntansi manajemen sebagai Variabel Intervening	Uji Validitas dan reabilitas angket	Variabel independen desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan , variabel dependen kinerja manajerial , dan variabel intervening sistem informasi akuntansi manajemen	Desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui sistem informasi akuntansi manajemen baik secara langsung maupun tidak langsung.

6.	Chyntia Damayanti (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada PT Kereta Api Indonesia Bandung)	Analisis regresi liner sederhana, korelasi, pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis parsial serta analisis koefisien determinasi	Variabel independen partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban, dan variabel dependen kinerja manajerial	Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial/
----	--------------------------	--	--	---	---

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Dengan adanya pendelegasian wewenang kepada jenjang yang lebih rendah akan menciptakan hubungan positif terhadap kinerja manajerial. Pada saat manajer akan memutuskan suatu kebijakan atau keputusan maka akan mempertimbangan bagaimana pendapat para jenjang yang ada dibawahnya, karena mereka yang lebih paham mengenai kondisi di lapangan sehingga lebih akurat dalam penentuannya.

Shield & Shield, 1998; Otley & Wilkinson, (1988) menunjukkan bahwa ketidaktepatan tingkat struktur desentralisasi dapat mengarah pada kinerja manajerial yang tidak menguntungkan seperti pelaporan data yang tidak valid, rendahnya moral dan rendahnya kepuasan kerja.

Nasarudin (2008) yang memberikan bukti empiris bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan sebuah bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan

ketidakpastian. Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan adanya desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga diharapkan kualitas atas kebijakan-kebijakan yang telah diambil lebih berkualitas.

Hasil penelitian Abernethy dan Lillis (2000) menunjukkan struktur desentralisasi menyediakan kondisi yang potensial untuk pembagian sumber daya dan peningkatan hasil yang efektif, dan gilirannya dapat berpengaruh pada kemampuan manajer dalam mengendalikan dan mengkoordinasikan aktivitas kinerja operasi pada level bawah dalam organisasi.

Dari sini dapat dilihat bahwa hubungan struktur desentralisasi dan kinerja manajerial adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti memiliki keyakinan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran disusun sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran, perlu dilibatkannya manajerial bawah sehingga anggaran partisipatif dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merujuk kepada tingkat pengaruh keterlibatan setiap individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan atau standar tersebut karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Beberapa penelitian menganggap bahwa bawahan yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran, berhasil dalam mengungkapkan informasi privat (Merchant, 1981; Chow et. al., 1988; Murray, 1990, Magner et. al., 1996). Hasil informasi tersebut berguna untuk merencanakan anggaran yang lebih realistik dan akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Ferdinand Gul *et al.* (1995) menemukan bahwa pada organisasi dengan pelaksanaan partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, semakin tinggi partisipasi manajerial dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial perusahaan.

Dari sini dapat dilihat bahwa hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini

peneliti memiliki keyakinan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.2.3 Pengaruh Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Shield & Shield, 1998; Otley & Wilkinson, (1988) menunjukkan bahwa ketidaktepatan tingkat struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dapat mengarah pada kinerja manajerial yang tidak menguntungkan seperti pelaporan data yang tidak valid, rendahnya moral dan rendahnya kepuasan kerja.

Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menemukan bahwa hubungan yang positif antara struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, semakin tinggi tingkat pendelegasian wewenang dan partisipasi penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial perusahaan.

Whitley (1999) dalam Jefry Gaspersz (2003) dalam bahwa sistem pengendalian yang terdelegasi dan berpartisipasi akan memberikan otonomi bagi bawahan untuk terlibat dalam penetapan standard an monitoring sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari sini dapat dilihat bahwa hubungan struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti memiliki keyakinan bahwa struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.2.4 Pengaruh Struktur Desentralisasi, *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Manajerial

Adanya proses pendelegasian wewenang dalam hal penentuan suatu kebijakan ataupun pemecahan suatu masalah dengan ditunjang *job relevant information* akan membuat hasil keputusan yang lebih baik maka keputusan yang akan diambil oleh manajer akan sesuai dengan kondisi atau lebih realistis sehingga kinerja manajerial pun akan meningkat.

Mardiyah dan Gudono (2001) menemukan semakin tingginya pengaruh positif desentralisasi terhadap kebutuhan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen. Penelitian di atas dapat menghubungkan struktur desentralisasi dan *job relevant information* jika struktur desentralisasi diterapkan secara penuh maka manajer level menengah dan bawah akan mengakibatkan manajer tersebut membutuhkan informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya untuk memperbaiki pilihan tindakan dan keputusan guna pencapaian tujuan.

Kren (1992) mengatakan bahwa *job relevant information* dapat memperbaiki kinerja sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih efektif.

Chong dan Chong (2002) menemukan bukti bahwa JRI dan kinerja manajer berhubungan positif dan signifikan.

Dari sini dapat dilihat bahwa hubungan struktur desentralisasi dan kinerja manajerial dengan ditunjang *job relevant information* adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti memiliki keyakinan bahwa *job relevant information* memperkuat pengaruh struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

2.2.5 Pengaruh Struktur Desentralisasi, VOI Manajerial terhadap Kinerja Manajerial

Adanya proses pendelegasian wewenang dalam hal penentuan suatu kebijakan ataupun pemecahan suatu masalah dengan ditunjang VOI Manajer yang lebih mengedepankan kreasi dan inovasi akan membuat hasil keputusan yang lebih baik maka keputusan yang akan diambil oleh manajer akan menciptakan suatu gagasan yang didasarkan atas perkembangan zaman sesuai dengan kondisi saat ini sehingga kinerja manajerial pun akan meningkat.

Burns dan Stalker (1961); Russel (1992) menyatakan bahwa semakin terdesentralisasi struktur organisasi akan menimbulkan gagasan yang lebih kreatif dan inovatif. Sebaliknya rendahnya desentralisasi akan menurunkan inovasi mereka untuk menciptakan sesuatu yang baru karena setiap keputusan mereka harus melalui atasan terlebih dulu (Pierre dan Debecq, 1977).

Mahoney et.al. (1965) melihat kinerja manajerial berdasarkan kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Pelaksanaan tugas manajerial akan semakin mendukung peningkatan kinerja jika VOI manajer yang merupakan

tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan dapat diterapkan dengan baik.

Subramaniam dan Mia (2000) mengindikasikan bahwa VOI Manajer memoderasi secara signifikan terhadap hubungan antara dua bentuk pengendalian manajemen (Partisipasi penganggaran dan struktur desentralisasi)

Dari sini dapat dilihat bahwa hubungan struktur desentralisasi dan kinerja manajerial dengan ditunjang VOI Manajer adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti memiliki keyakinan bahwa VOI Manajer memperkuat pengaruh struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

2.2.6 .Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Manajerial

Adanya proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan kepada atasan berupa informasi yang dimilikinya tentang tugas yang dijalankan, sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*). Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja. *Job Relevant Information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik.

Beberapa penelitian menganggap bahwa bawahan yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran, berhasil dalam mengungkapkan

informasi privat (Merchant, 1981; Chow et. al., 1988; Murray, 1990, Magner et. al., 1996). Hasil informasi tersebut berguna untuk merencanakan anggaran yang lebih realistik dan akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Chong & Chong (2002) dalam Arlina Delas Umayah (2015) menemukan hubungan yang *recursive* dari komitmen sasaran anggaran ke *job relevant information* dan hubungan yang positif antara *job relevant information* dan kinerja.

Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga atasan atau pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Omposunggu dan Bawono, 2006).

Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja. Seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan tugas serta keikutsertaannya (partisipasi) dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan. Campbell dan Gingrich (1986) dalam Kren (1992) menemukan bahwa JRI berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh positif antara Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Dari sini dapat dilihat bahwa hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan ditunjang *job relevant information* adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti memiliki keyakinan bahwa *job relevant information* memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2.2.7 Pengaruh Partisipasi Anggaran, VOI Manajerial terhadap Kinerja Manajerial

Adanya proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan kepada atasan berupa informasi yang dimilikinya tentang tugas yang dijalankan, dan ditunjang dengan ide-ide kreasi dan inovasi dari manajer akan menghasilkan kinerja yang lebih maksimal. Selain informasi yang sesuai dalam penentuan anggaran para penguasa anggaran akan menggunakan gagasan yang kreatif dan inovatif dalam hal pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan.

O'Connor (1995) menemukan hubungan yang konggruen antara VOI manajer dan partisipasi manajerial dalam penetapan anggaran dan proses evaluasi kinerja. Mia & Subramaniam (2001) mengatakan bahwa manajer dengan VOI tinggi akan dilibatkan dalam proyek-proyek yang lebih inovatif dan mempunyai ketidakpastian lebih besar baik hasil maupun pemanfaatan sumber daya. Dengan kondisi ini, mereka akan merasa lebih percaya diri terhadap target kinerja yang menantang namun realistik. Manajer dengan VOI tinggi dan memiliki *job relevant information* akan

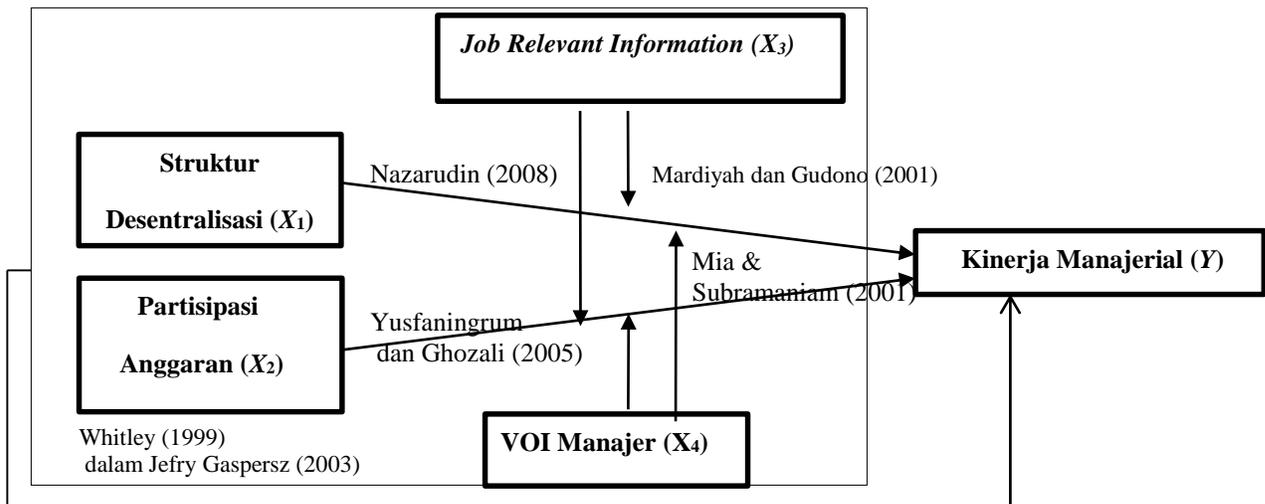
merespon dengan baik partisipasi anggaran karena akan memberikan kesempatan bagi mereka untuk terlibat dalam proses penetapan target kinerja.

Flamhotz (1983), Markus dan Pfeffer (1983) dan O'Connor (1995) dalam Ana (2012) menyatakan bahwa orientasi manajerial pada pekerjaannya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilakunya pada bentuk pengendalian manajemen yang berbeda.

Dari sini dapat dilihat bahwa hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan ditunjang VOI Manajer adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti memiliki keyakinan bahwa VOI Manajer memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dengan digunakannya desentralisasi pada suatu organisasi dan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka diharapkan kinerja manajerial dapat meningkat menjadi lebih baik. Untuk menunjang hal tersebut maka menggunakan *job relevant information* dan VOI manajer dengan tujuan agar lebih memaksimalkan kinerja manajerial dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Kerangka pemikiran ini dapat dilihat dalam gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan penelitian “Pengaruh Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* dan VOI Manajer sebagai pemoderasi”, antara lain:

1. Hipotesis I

Ho1:($\beta_1=0$): Struktur Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

Ha1:($\beta_1\neq 0$): Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajer

2. Hipotesis II

Ho2:($\beta_{1.2}=0$): Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

Ha2:($\beta_{1.2}\neq 0$): Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajer

3. Hipotesis III

Ho3:($\beta_{1.3}=0$): *Job Relevant Information* tidak memoderasi pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Ha3:($\beta_{1.3}\neq 0$): *Job Relevant Information* memoderasi pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

4. Hipotesis IV

Ho4:($\beta_{1.4}=0$): VOI Manajer tidak memoderasi pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Ha4:($\beta_{1.4}\neq 0$): VOI Manajer memoderasi pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

5. Hipotesis V

Ho5:($\beta_{1.5}=0$): *Job Relevant Information* tidak memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Ha5:($\beta_{1.5} \neq 0$): *Job Relevant Information* memoderasi pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial

6. Hipotesis VI

Ho6:($\beta_{1.6} = 0$): VOI Manajer tidak memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Ha6:($\beta_{1.6} \neq 0$): VOI Manajer memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

7. Hipotesis VII

Ho7 : $\beta_i = 0$, Artinya tidak terdapat pengaruh struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dimoderasi Job Relevant Information dan VOI manajer terhadap kinerja manajerial.

Ha7 : $\beta_i \neq 0$, Artinya terdapat pengaruh struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dimoderasi Job Relevant Information dan VOI manajer terhadap kinerja manajerial.