

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, DESENTRALISASI, MOTIVASI KERJA
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris
Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik)**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

USWATUN CHASANAH

2013310761

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2017

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, DESENTRALISASI, MOTIVASI KERJA
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris
Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik)**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

USWATUN CHASANAH

2013310761

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2017

PERSETUJUAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Uswatun Chasanah
Tempat, Tanggal Lahir : Ngawi, 15 Juli 1995
N.I.M : 2013310761
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Sarjana
Kosentrasi : Akuntansi Keuangan
Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi,
Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Organisasi
Perangkat Daerah Kabupaten Gresik).

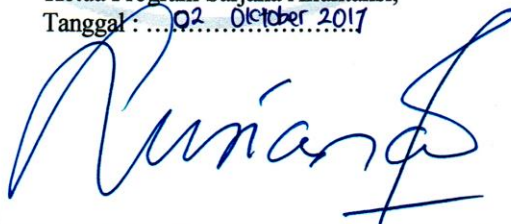
Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 26 September 2017



(Dra. Joicenda Nahumury, M.Si., Ak., CA., CTA)

Ketua Program Sarjana Akuntansi,
Tanggal : 02 October 2017



(Dr. Luciana Spica Almilia, SE., M.Si., QIA., CPSAK)

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, DESENTRALISASI, MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik)

Uswatun Chasanah
STIE Perbanas Surabaya
Email : ucechasanah@gmail.com
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

This study aims to determine the impact of budgetary participation, decentralization, work motivation and leadership style on OPD managerial performance in Gresik Regency. The numbers of sample are 182 respondents which were being collected by convenience sampling technique. The data was classified as primary data which is obtained by questioner distribution. Data processing is conducted by using Multiple Regression Analysis. The results of this research indicated budgetary participation, decentralization, work motivation and leadership style influence on OPD managerial performance in Gresik Regency

Keywords: *Budgetary participation, decentralization, work motivation, leadership style, managerial performance.*

PENDAHULUAN

Sebagai organisasi sektor publik pemerintah daerah adalah organisasi yang diberi kekuasaan untuk mengatur kepentingan masyarakat. Upaya peningkatan layanan sektor publik untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat di daerah dengan cara membuat rencana dan program kerja yang terarah dan komprehensif memerlukan kinerja manajerial yang baik karena jika kinerja manajerial berjalan dengan baik maka seluruh kegiatan operasional dari organisasi pemerintahan dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan tujuan (Putra, 2016).

Menurut Mahoney *et. al* (1963) dalam Natalia (2010), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

Penelitian ini menggunakan beberapa teori yaitu teori agensi, teori motivasi dan teori kepemimpinan situasional. Teori agensi membahas

tentang adanya kepentingan antara dua pihak yaitu agen dan prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Uraian tersebut memberi makna bahwa manajer dapat menjalin hubungan baik dengan principal, menjalin hubungan timbal balik dalam mencapai tujuan dan kepentingan masing-masing sehingga manajer dapat termotivasi dalam pencapaian kinerjanya. Teori motivasi beranggapan bahwa semakin tinggi motivasi maka motivasi kerja individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang memiliki motivasi kerja akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Abraham Maslow, 1951). Teori kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu (Hersey dan Blanchard, 1988).

Alasan dipilihnya manajerial OPD Kabupaten Gresik sebagai subyek penelitian karena pada Rabu, 04 Januari 2017 terjadi fenomena mutasi besar-besaran terhadap 1111 pejabat Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemkab Gresik. Sebelumnya Rabu, 7 September

2016 pernah terjadi mutasi tetapi tidak sebesar jumlah mutasi sekarang ini Bupati Gresik Sambari Halim Radianto menyatakan kepada kepala Dinas, Kepala Badan, Kepala Bagian, Kepala Kantor untuk semakin meningkatkan kinerjanya dan kedisiplinan sesuai tugas masing-masing, agar kedepannya tidak diberlakukan mutasi lagi (beritajatim.com). Artinya, dengan adanya mutasi kali ini diharapkan agar para Pegawai Negeri Sipil (PNS) semakin meningkatkan kinerjanya dan kedisiplinan sesuai tugas masing-masing.

Berdasarkan fenomena diatas maka penulis tertarik mengambil judul mengenai “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (*Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik*)”.

RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS

Kinerja Manajerial

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, sebagai berikut (Handoko, 1997:23- 26) :

- (a) Perencanaan *Planning*
- (b) Pengorganisasian *Organizing*
- (c) Pengarahan *Actuating*
- (d) Pengawasan *Controlling*.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah sebuah prinsip setiap orang memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di setiap kegiatan penyelenggaraan pemerintahan (Bappenas

dan Depgagri, 2002). Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif adalah Garrison & Nooren (2000:408):

(a) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak, (b) Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh semacam itu cenderung lebih akurat dan andal, (c) Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang didrop dari atas, (d) Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Disisi lain, jika anggaran didrop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

Desentralisasi

Desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah Hansen dan Mowen (1997 dalam Erna dan Dwi (2006). Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat Karyanti (2010). Desentralisasi memiliki beberapa keunggulan. Menurut Garrison & Norren (2000:404), keunggulan tersebut adalah sebagai berikut :

(a) Manajemen puncak dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan hari ke hari yang lebih banyak dan dapat lebih berkonsentrasi pada strategi, dan pada kegiatan-kegiatan organisasi, (b) Desentralisasi dapat

memberikan peluang manajer-manajer yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu mereka akan mengalami kesulitan-kesulitan jika akan dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi, (c) Menambahkan tanggung jawab dan wewenang pembuatan keputusan yang sering kali dapat mengakibatkan bertambahnya kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal tersebut membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan insentif yang lebih besar agar orang-orang tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha-usaha terbaik mereka, (d) Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak banyak diberikan kebebasan, karena kemampuan yang dimilikinya tidak dapat terlihat.

Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2010:379), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Robert (1992), seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut : (1) Dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, dapat memenuhi sendiri dan memacu diri sendiri dan mempunyai perasaan serta komitmen yang tinggi, (2) Tekun, bekerja secara produktif pada satu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan, (3) Mempunyai kemampuan keras untuk bekerja, (4) Bekerja dengan atau tanpa pengawasan, (5) Suka tantangan, ingin menguji kemampuan, menyukai pencarian

intelektual, (6) Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu memikirkan perbaikan sesuatu, (7) Berorientasi pada sasaran atau hasil kerja, (8) Selalu tepat waktu dan ingin menjalankan kedisiplinan, (9) Memberi andil lebih dari yang diharapkan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara dan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu Putra (2016). Beberapa karakteristik utama dari kepemimpinan demokratis meliputi (Hasibuan:45): (1) Anggota kelompok didorong untuk berbagi ide dan opini, meskipun pemimpin mempertahankan kata akhir atas keputusan-keputusan, (2) Anggota kelompok merasa lebih terlibat dalam proses, (3) Kreativitas didorong dan dihargai.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Bappenas dan Depgagri (2002:20) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah sebuah prinsip setiap orang memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di setiap kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Ketika suatu tujuan atau standar yang direncanakan secara partisipatif, maka setiap individu akan melaksanakan standar yang ditetapkan. Manajer juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan. Tersedianya anggaran biaya dalam jumlah besar pada anggaran pemerintah daerah memudahkan para manajer untuk melaksanakan tugas dan mencapai target yang telah ditentukan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial (Primadi, 2016).

Hipotesis 1 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Setyolaksono (2011), desentralisasi merupakan kebijakan tiap-tiap entitas yang sifatnya independen, artinya bahwa setiap entitas dapat memberikan kebebasan kepada divisi atau bagian-bagian (divisi) dalam entitas untuk mengatur sendiri dan melaksanakan kegiatan, serta membantu menyelesaikan permasalahan pada divisi yang bersangkutan. Pekerjaan menjadi lebih menarik, karyawan pada divisi tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha terbaik mereka (Setyolaksono, 2011). Dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan, manajer dapat lebih berkonsentrasi pada aktivitas organisasi yang bersifat strategis. Akibatnya kinerja manajerial meningkat tujuan organisasi juga tercapai.

Hipotesis 2 : Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Wibowo (2010:379) motivasi kerja adalah dorongan yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai target. Menurut Yusuf (2008) manajer yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja secara produktif pada satu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan, berorientasi pada sasaran atau hasil kerja. Maka manajer yang termotivasi akan terdorong dan bersemangat dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya, setiap individu yang memiliki motivasi kerja akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Hipotesis 3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

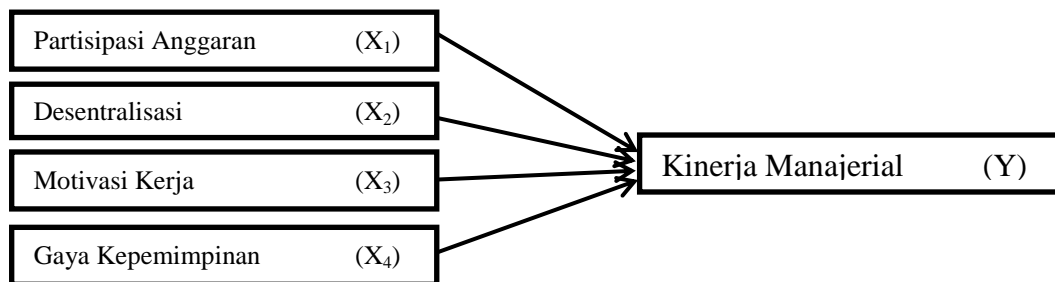
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan adalah

kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan pekerjaannya atas kesadaran dan sukarela dalam mencapai suatu target tertentu (Putra, 2016). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Putra (2016) gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

Hipotesis 4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Klasifikasi Sampel

Populasi pada penelitian ini yaitu manajerial OPD Kabupaten Gresik. Adapun jumlah OPD pada penelitian ini adalah 34 Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Gresik yang terdiri dari Kantor Daerah, Badan, Dinas dan Kecamatan.

Metode perolehan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non *probability sampling* berupa *convenience sampling*, dan memperoleh sampel sebanyak 182 responden.

Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer dengan menyebarkan beberapa kuisisioner terkait dengan judul penelitian. Data tersebut disebarkan langsung kepada responden.

Penyebaran kuisisioner terhadap responden dilakukan setelah terlebih dahulu mendapat rekomendasi dari (OPD) Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik, untuk selanjutnya membagikan kuisisioner tersebut kepada responden. Kuisisioner disebarkan sebanyak 250 kuisisioner kepada responden. Pengambilan kembali kuisisioner disesuaikan dengan waktu yang telah disepakati oleh peneliti dengan yang bersangkutan, dan kuisisioner kembali sebanyak 182 kuisisioner. Variabel-variabel partisipasi anggaran, desentralisasi, motivasi kerja dan gaya

kepemimpinan diukur menggunakan skala likert dari 1 s/d 5. Diharapkan responden dapat memberikan pendapatnya pada setiap butir pernyataan mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Menggunakan data tipe interval seperti tabel berikut:

Tabel 1
Skala likert

Jawaban	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Definisi Operasional Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17), pengertian kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Suprianto (2016), dengan 7 (tujuh) pernyataan, (a) Perencanaan, (b) Investigasi, (c) Pengkoordinasian, (d) Evaluasi, (e) Pengawasan, (f) Pengaturan staf, (g) Negoisasi. Menggunakan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Partisipasi Anggaran (X₁)

Partisipasi anggaran adalah proses di mana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Suprianto, 2016). Variabel ini diukur dengan instrumen yang di gunakan oleh Suprianto (2016), dengan 6 (enam) pernyataan, (a) Terlibat dalam penyusunan anggaran, (b) Revisi anggaran, (c) Pendapat atau usulan tentang anggaran, (d) Usulan anggaran berpengaruh, (e) Usulan dari bawahan, (f) Atasan meminta pendapat bawahan. Menggunakan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Desentralisasi (X₂)

Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat Karyanti (2010). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Suprianto (2016), dengan 8 (delapan) pernyataan (a) Wewenang menentukan program dan kegiatan, (b) Wewenang menentukan anggaran, (c) Wewenang menentukan pegawai yang terlibat dalam kegiatan, (d) Wewenang menentukan prioritas kegiatan, (e) Memberi memberikan kebijakan kepada bawahan, (f) Pelimpahan wewenang, (g) Mengatasi masalah bawahan, (h) Pimpinan melakukan pengawasan. Menggunakan skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Motivasi Kerja (X₃)

Menurut Wibowo (2010:379), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intesitas, bersifat terus

menerus dan adanya tujuan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Ramadanil (2013), dengan 10 (sepuluh) pernyataan (a) Tetap bekerja meski rekan tidak bekerja, (b) Mengerjakan pekerjaan dengan baik, (c) Memperbaiki kekurangan, (d) Tantangan membuat semangat bekerja, (e) Kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit, (f) Memperhatikan tata tertib kehadiran, (g) Datang dan pulang sesuai peraturan jam kerja, (h) Bekerja mencapai standar kerja, (i) Malu bila tidak mengerjakan tugas, (j) Menjadi yang terbaik dalam hasil pekerjaan. Menggunakan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Gaya Kepemimpinan (X₄)

Gaya kepemimpinan merupakan cara dan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu Putra (2016). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Putra (2016), dengan 7 (tujuh) pernyataan (a) Pimpinan memberi petunjuk serta nasehat, (b) Pimpinan melakukan pengawasan secara ketat, (c) Pimpinan meyakinkan kepada pegawai, (d) Pimpinan menjaga hubungan kerja, (e) Pimpinan memperhatikan kesejahteraan pegawai, (f) Pimpinan mengkomunikasikan tujuan instansi, (g) Pimpinan memberikan kebebasan berkomunikasi. Menggunakan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Alat Analisis

Analisis yang digunakan adalah regresi berganda (Multiple regression) dengan model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- α = Konstanta
- β = Koefisien regresi
- e = Error
- X₁ = Partisipasi Anggaran
- X₂ = Desentralisasi
- X₃ = Motivasi Kerja
- X₄ = Gaya Kepemimpinan

Hasil Analisis dan Pembahasan

Uji Normalitas

Nugraha (2013) menyatakan uji normalitas dengan alat uji satu sampel *Kolmogorov-Smirnov*, yang dihitung dengan bantuan program *SPSS 22.0*. Pengujian ini menggunakan pengujian dua sisi yaitu dengan membandingkan probabilitas (p) yang diperoleh dengan taraf signifikansi (α) 0,05 atau 5%. Deteksi kenormalan dapat dilakukan dengan (1) Apabila nilai signifikan atau nilai probabilitas (p) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal, (2) Apabila nilai signifikan atau nilai probabilitas (p) > 0,05 maka data berdistribusi normal.

Tabel 2
Hasil Uji Normalitas

Keterangan	<i>Unstandardized Residual</i>
N	182
Kolmogorof – Smirnov Z	1,194
Asymp – Sig (2-tailed)	0,116

Sumber : Data SPSS diolah tahun (2017)

Berdasarkan pengujian *Kolmogorof Smirnov* diatas di dapatkan nilai signifikan sebesar 0,116. Nilai tersebut lebih besar dari $\alpha = 0,05$ karena nilai signifikan lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas residual terpenuhi.

Uji Regresi Linier Berganda

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu untuk menentukan variabel independen terhadap variabel dependen. Data dianalisis dengan menggunakan model regresi berganda yang dilanjutkan dengan Uji F, Uji R², dan Uji t.

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 3 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada tabel jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berarti model regresi yang diujikan adalah fit. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel 4 menunjukkan nilai *adjusted R Square* sebesar 0,764, hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen penelitian ini dalam menerangkan variabel dependen kinerja manajerial adalah sebesar 76,4 % dan sisanya 23,6% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model regresi. Persamaan regresi liner yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$KM=3,752+0,270PA+0,245DS+0,118MK+0,190GK+e$$

Berdasarkan hasil uji statistik t pada Tabel 5 variabel independen yang memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari α sebesar 0,05.

Hal ini dapat diketahui bahwa keempat variabel independen tersebut mampu berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

Tabel 3
Hasil Uji F

Model	F	Sig
Regression	40,234	0,000 ^a
Residual		
Total		

Sumber : Data SPSS diolah tahun (2017)

Tabel 4
Hasil Uji R²

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,990	0,776	0,764	0,692

Sumber: Data SPSS diolah tahun (2017)

Tabel 5
Hasil Uji T

Variabel	B	T	Sig.	Keterangan
X ₁ (Partisipasi Anggaran)	0,270	3,704	0,000	Signifikan
X ₂ (Desentralisasi)	0,245	4,325	0,000	Signifikan
X ₃ (Motivasi Kerja)	0,118	2,061	0,041	Signifikan
X ₄ (Gaya Kepemimpinan)	0,190	2,335	0,021	Signifikan

Sumber : Data SPSS diolah tahun (2017)

Pembahasan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Gresik. Penelitian ini mampu mendapatkan 182 responden yang merupakan manajerial dari 34 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Gresik. Pembahasan selanjutnya mengenai jawaban hipotesis tentang pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran adalah proses di mana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini didukung pendapat bahwa bahwa setiap orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut Garison (2000). Proses penyusunan anggaran suatu organisasi dikatakan tepat sasaran dan

sesuai dengan tujuan diperlukan adanya kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan. Selain itu, *agency theory* menjelaskan bawahan/pelaksana yang terlibat dalam proses penganggaran akan membuat target organisasi yang lebih mudah untuk dicapai.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,000 yang artinya bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai β sebesar 0,270 maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa usulan dari bawahan itu penting karena dengan terlibatnya bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka akan menghasilkan penyusunan anggaran partisipasif. Penyusunan anggaran partisipasif akan melibatkan sebagian besar individu di suatu organisasi, sehingga semakin banyak individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran maka semakin banyak pula individu yang meningkatkan kinerjanya agar anggarannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Reynaldhie dan Mahmudi

(2016), bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Desentralisasi adalah pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahannya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat Karyanti (2010). Maka dari itu manajerial tingkat atas dapat memberikan peluang para manajerial yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu para manajerial yang lebih rendah merasa akan mengalami kesulitan jika akan dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi. Sesuai dengan *agency theory* hubungan keagenan untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal serta member wewenang kepada agen membuat keputusan terbaik bagi prinsipal, sama seperti halnya pemerintah pusat member wewenang kepada pemerintah daerah dengan tujuan yang sama yaitu untuk pencapaian target yang telah ditentukan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,000 yang artinya bahwa variabel desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial karena nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai β sebesar 0,245 maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kegiatan desentralisasi pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap bawahannya, sehingga para bawahan atau manajerial tingkat bawah mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dapat disimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afrida (2013), bahwa desentralisasi berpengaruh

signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi kerja adalah dorongan yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai target Wibowo (2010:379). Sesuai dengan teori motivasi menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu. Sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya akan dipengaruhi oleh motivasi. Selanjutnya, setiap individu yang memiliki motivasi kerja akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Sesuai dengan teori motivasi, menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu. Sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya akan dipengaruhi oleh motivasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,041 yang artinya bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial karena nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai β sebesar 0,118 maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa para manajerial di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik sudah memiliki motivasi kerja dengan mengikuti peraturan organisasi untuk datang dan pulang tepat waktu, maka para bawahan dapat termotivasi dengan sikap disiplin para manajerial di OPD Kabupaten Gresik. Manajerial yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja secara produktif pada satu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan, berorientasi pada sasaran dan hasil kerja. Sehingga, manajerial yang termotivasi akan terdorong dan bersemangat dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap

kinerja manajerial. Hasil ini konsisten dengan penelitian Ramadanil (2013), bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan adalah cara dan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu Putra (2016). Sesuai dengan teori kepemimpinan situasional suatu pendekatan terhadap kepemimpinan menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, karena dengan adanya tukar pendapat antara manajerial dengan bawahan maka tujuan organisasi dapat tercapai sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,021 yang artinya bahwa variabel desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial karena nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai β sebesar 0,190 maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa para manajerial di OPD Kabupaten Gresik memiliki gaya kepemimpinan yang efektif untuk dapat meningkatkan kinerja yang baik antara bawahan maupun sesama atasan, dengan adanya hubungan kerja yang baik akan membuat organisasi semakin lebih mudah untuk mencapai targetnya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini konsisten dengan penelitian Putra (2016), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis pada

pembahasan atas hasil pengolahan data dan perhitungan regresi linier berganda yang telah dilakukan maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Partisipasi Anggaran (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) karena dengan terlibatnya bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka akan menghasilkan penyusunan anggaran partisipatif. Penyusunan anggaran partisipatif akan melibatkan sebagian besar individu di suatu organisasi, sehingga semakin banyak individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran maka semakin banyak pula individu yang meningkatkan kinerjanya agar anggarannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
2. Desentralisasi (X_2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) karena dengan adanya kegiatan desentralisasi pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap bawahannya, sehingga para bawahan atau manajerial tingkat bawah mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) karena para manajerial di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik sudah memiliki motivasi kerja dengan mengikuti peraturan organisasi untuk datang dan pulang tepat waktu, maka para bawahan dapat termotivasi dengan sikap disiplin para manajerial di OPD Kabupaten Gresik. Sehingga, manajerial yang termotivasi akan terdorong dan bersemangat dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Gaya Kepemimpinan (X_4) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) karena para manajerial di OPD

Kabupaten Gresik memiliki gaya kepemimpinan yang efektif untuk dapat meningkatkan kinerja yang baik antara bawahan maupun sesama atasan, dengan adanya hubungan kerja yang baik akan membuat organisasi semakin lebih mudah untuk mencapai targetnya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah:

1. Karena padatnnya agenda kegiatan Operasional Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Gresik, sehingga membuat responden (manajerial di setiap kantor OPD) dalam berpartisipasi mengisi kuisioner sangat lama, menyebabkan waktu penelitian menjadi sangat lama.
2. Obyek penelitian ini hanya terbatas pada 34 Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasikan untuk OPD di Kabupaten lain.

Saran

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan mampu mempertimbangkan waktu penelitian agar dapat mempersingkat waktu pembagian kuisioner.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memperluas lingkup sampel penelitian sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi secara umum.

DAFTAR RUJUKAN

- Abraham Maslow, (1951), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol 50 (4): hal 370-396
- Bappenas dan Depdagri, *Buku Pedoman Penguatan Pengamanan Program Pembangunan Daerah*, 2002, Jakarta.
- Erna dan Dwi, Tituk. 2006. Pengaruh Desentralisasi, Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen pada PT Alim Surya Steel. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi* Vol 6, No 2 (hal. 109-116).
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, 2000. *Akuntansi Manajerial*, Buku 1, Alih Bahasa A. Totok Bidisantoso, Salemba Empat, Jakarta.
- Harefa, Kornelius., *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variable Moderating* Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan, *Tesis*, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2008.
- Hersey and Blanchard. (1982). *Management of Organizational Behavior, Publizing Human Resources: Third Edition. New York: Prentice Hall Inc.* pp 169-201.
- Hasibuan Malayu, SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Jensen & Meckling 1976, The Theory of The Firm: Manajerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure, *Journal of Financial and Economics*, 3: pp 305-360
- Karyanti, Tutik Dwi. 2010. Pengaruh Kejelasn Sasaran, Desentralisasi, dan Sistem Pengukuran terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris di Politeknik Negeri Semarang). *Tesis. Universitas Dipenogoro*.
- Natalia Putri Dewinda, 2010, "pengaruh komitmen organisasional dan peran manajer pengelola keuangan daerah terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah studi pada kabupaten tegal". *E-Journal*

- Undip, Universitas diponegoro. Semarang.
- Nugraha, Brava Wahyu. 2013. Analisis Efisiensi Perbankan Menggunakan Metode Non Parametrik Data Envelopment Analysis (DEA). *Jurnal Ilmu Manajemen* 1(1): 272-284.
- Putra Tian Pratama, 2016, "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kejelasan Tujuan, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)". *E-Journal Unej*, Universitas Jember. Hal. 1-4.
- Ramadanil Revano. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Jurnal Akuntansi* (hal. 1-18). Padang: Universitas Negeri Padang.
- Robert, Dale. D. 1992. *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang.
- Primadi. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information (JRI) Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Survei Pada Perusahaan Perbankan di Kota Jambi, *Tesis Magister*, Universitas Jambi. Hal 40-48.
- Suprianto Agus. 2016, "Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. *E-Journal UMS* (hal. 1-16), Universitas Muhammadiyah Solo.
- Setyolaksono. Bhakti. 2011. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Industri Pengolahan Es Balok di Kota Semarang). *Jurnal Akuntansi* (hal. 1-127). Universitas Negeri Semarang.
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta.
- Yusuf, Adie E, 2008. *Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja. Performance Technology*. (online), (<https://teknologikinerja.wordpress.com>), diakses tanggal 04 Agustus 2016.
- http://beritajatim.com/politik_pemerintahan/286648/bupati_gresik_mutasi_11_11_pejabat_baru.html