

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini merujuk pada penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut ini adalah uraian penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaannya yang mendukung penelitian ini.

##### 2.1.1 Reynaldhie dan Mahmudi (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Lebih lanjut penelitian ini hendak menguji apakah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan moderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Subjek dan objek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Kota Gresik. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan sebagai variabel *moderasi* dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel penelitian ini adalah manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran perusahaan yang bergerak pada bidang industri manufaktur di kota Gresik, Provinsi Jawa Timur. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan data kuesioner sebanyak 65 eksemplar. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 57, dari jumlah tersebut terdapat 2 kuesioner yang dapat diolah, sehingga hasil akhir kuesioner yang memenuhi syarat sebanyak 55 responden. Dengan demikian tingkat respon penelitian sebesar 85%. Penelitian ini.

menggunakan metode analisis data yang dilakukan dengan pendekatan uji statistik SEM (Simultaneous Equation Model). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif signifikan dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang meneliti tentang sektor pemerintahan sedangkan penelitian terdahulu meneliti industri manufaktur.

### **2.1.2 Habibie dan Mahmudi (2016)**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kapasitas individu dan motivasi kerja dalam *memoderasi* hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen, kapasitas individu dan motivasi kerja sebagai variabel *moderasi* dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran yang terdiri dari ketua bagian, ketua sub bagian, supervisor dan manajer keuangan pada perusahaan perhotelan di daerah Yogyakarta, Solo, dan Madiun dengan menggunakan metode *purposive sampling*, jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang melalui kuisisioner akan dijadikan

informasi sebagai bahan dasar penelitian. Subjek dan objek penelitian pada perusahaan perhotelan di daerah Yogyakarta, Solo, dan Madiun yaitu dengan menyebar data sebanyak 70 eksemplar, dan jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 47 responden. Teknik analisis penelitian ini menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas individu dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Variasi kinerja manajerial dijelaskan oleh dua dimensi. Berdasarkan pengujian yang kami lakukan, temuan riset ini konsisten dengan riset yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan penyusunan anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian terdahulu sebagai variabel *moderasi*.

### **2.1.3 Suprianto (2016)**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris dalam menganalisis apakah ada pengaruh desentralisasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial SKPD. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah desentralisasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja sebagai variabel independen sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel yang digunakan kabag dan kasubag di sekretariat daerah Kabupaten Karanganyar, metode pengambilan

sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *convenience sampling* dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 40 kuisisioner dan dapat diolah sebanyak 40 kuisisioner. Subjek dan objek pada penelitian pegawai pemerintahan yang terdaftar dalam SKPD Kabupaten Karanganyar. Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan SPSS Windows versi 15.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan desentralisasi, partisipasi anggaran, motivasi kerja sebagai variabel independen dan sama-sama menggunakan subjek penelitian pada sektor pemerintahan. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang meneliti Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik sedangkan penelitian terdahulu meneliti di Satuan Kerja Perangkat Daerah Karanganyar.

#### **2.1.4 Hidrayadi (2015)**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh desentralisasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja pada kinerja manajerial SKPD Pemerintahan Kota Pekanbaru. Variabel yang digunakan adalah desentralisasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja sebagai variabel independen sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel diperoleh dari penyebaran kuisisioner pada pejabat yang memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan dan pernah terlibat dalam penyusunan anggaran seperti kepala dinas, kepala badan, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala

bidang dan sekretaris di SKPD Kota Pekanbaru dengan jumlah sampel adalah 78 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode purposive sampling. Subjek dan objek penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Pekanbaru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa desentralisasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara signifikan berpengaruh pada efektivitas kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan desentralisasi, partisipasi anggaran, motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang menggunakan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik sebagai objek penelitian sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.

#### **2.1.5 Medhayanti dan Suardana (2015)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen, *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi sebagai variabel *moderasi* dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel penelitian diperoleh sebanyak 10 BPR dengan total responden sebanyak 30 orang dengan tingkat pengembalian sebesar 77% dengan metode *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini pada BPR di Kota Denpasar untuk tahun anggaran 2014. Teknik

*moderate regression analysis* yang digunakan pada penelitian ini. Subjek dan objek penelitian adalah direktur, kepala bagian marketing, dan kepala bagian operasional pada 13 BPR di kota Denpasar untuk tahun anggaran 2014. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial serta *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi mampu memeperkuat hubungan keduanya.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang menggunakan variabel desentralisasi sebagai variabel independen sedangkan penelitian terdahulu sebagai variabel *moderating*.

#### **2.1.6 Putri (2015)**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit Kasih Ibu Surakarta. Variabel yang digunakan adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 59 yang disebar dan 45 sampel manajer yang bekerja di RS. Kasih Ibu Surakarta yang kembali dan dapat diolah, dengan metode *purposive sampling*. Subjek dan Objek penelitian pada Rumah Sakit Ibu di Surakarta. Metode analisis data dalam penelitiannya menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS19. Hasil penelitiannya menunjukkan

bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah subjek dan objek, penelitian sekarang menggunakan SKPD Kabupaten Gresik sedangkan penelitian terdahulu menggunakan RS. Kasih Ibu Surakarta.

#### **2.1.7 Indriani and Nadirsyah (2015)**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh interaksi partisipasi anggaran (BP) dan karakteristik sistem akuntansi manajemen (MAS) termasuk ruang lingkup (BMAS), ketepatan waktu (TMAS), angregation (Amas) dan integrasi (IMAS) terhadap kinerja manajerial (MP) . Variabel yang digunakan pada penelitian ini Partisipasi anggaran (BP) sebagai variabel independen, sistem akuntansi manajemen (MAS) sebagai variabel *moderasi* dan kinerja manajerial (MP). Sampel penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner dikirim ke kepala departemen (top manager), bidang kepala (manajer midle), kepala seksi / sub bidang kepala (manajer yang lebih rendah) pada bulan Juli 2013. Sebanyak 220 kuesioner yang dikirim dan 104 dikembalikan dengan kembali dari 47. Penelitian ini menggunakan sampel kuesioner survei digunakan sebagai metode untuk mengumpulkan data dari Satuan Kerja Perangkat Daerah yang tercantum di Inspektorat Departemen. Teknik analisis model regresi dimoderasi yang digunakan pada penelitian ini. Subjek dan objek penelitian pada SKPD di

Inspetorat Departemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran (BP) dan ruang lingkup (BMAS) negatif signifikan yang terkait dengan kinerja manajerial (MP). Interaksi antara partisipasi anggaran (BP) dan integrasi (IMAS) berhubungan positif signifikan kinerja manajerial (MP).

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel independen yaitu partisipasi anggaran sedangkan penelitian sekarang menggunakan empat variabel independen yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

#### **2.1.8 Afrida (2013)**

Tujuan penelitian ini untuk menguji: 1) Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD. 2) Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Manajerial SKPD. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah desentralisasi, sistem pengendalian intern sebagai variabel independen sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel pada penelitian ini dengan membagikan kuisioner pada 45 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemkot Padang yang terdiri dari Dinas, Kantor, Badan, kecamatan dan Inspektorat Daerah, responden pada penelitian ini adalah kepala SKPD dan kepala bagian keuangan, maka jumlah responden adalah 90 orang. Subjek dan objek penelitian pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Kota Padang. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan bantuan SPSS versi



16.0 for Windows. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa: (1) Desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan nilai thitung  $>$  ttabel ( $3,414 > 1,669$ ), dan nilai signifikansi  $0.001 < 0.05$  yang berarti H1 diterima. (2) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan thitung  $>$  ttabel ( $2,399 > 1,669$ ) dan nilai signifikansi  $0.019 < 0.05$  yang berarti H2 diterima.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan sektor pemerintahan pada subjek penelitiannya. Sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang menggunakan empat variabel independen yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sedangkan penelitian terdahulu hanya menggunakan dua variabel independen yaitu desentralisasi dan sistem pengendalian intern.

#### **2.1.9 Ramadanil (2013)**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. Variabel yang digunakan pada penelitian ini partisipasi anggaran dan motivasi kerja sebagai variabel independen sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling* dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner terdiri atas Kepala SKPD, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Bidang/Kepala Seksi. Jumlah responden untuk tiap SKPD yang dijadikan sampel adalah 4 (empat) orang, jadi total responden dalam penelitian ini berjumlah 159 orang/responden. Teknik analisis

yang digunakan adalah *regresi berganda* dan uji *t* untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja SKPD. Subjek dan objek penelitian Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Tanah Datar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan sektor pemerintahan pada subjek penelitiannya sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah objek penelitian sekarang berada di Kabupaten Gresik sedangkan penelitian terdahulu di Kabupaten Tanah Datar.

#### **2.1.10 Mah'd, *et al.* (2013)**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di universitas swasta di Yordania. Variabel yang digunakan pada penelitian ini partisipasi anggaran sebagai variabel independen sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sampel survei yang digunakan dalam penelitian ini (survei kuesioner) menghasilkan 131 manajer pusat biaya di universitas Yordania yang memegang tanggung jawab manajemen untuk departemen mereka, 79 dikembalikan, namun dua di antaranya tidak lengkap dan memiliki data yang tidak relevan. Tingkat respons efektif adalah 58,8. Teknik analisis yang digunakan statistik deskriptif. Subjek dan objek penelitian pada lima Universitas di Yordania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja dari responden yang berpartisipasi dalam anggaran secara

signifikan lebih baik dari pada indikator kinerja responden yang tidak berpartisipasi dalam anggaran.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang menggunakan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Kabupaten Gresik sebagai subjek penelitiannya sedangkan penelitian terdahulu menggunakan lima universitas di Yordania.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Teori Agensi (*Agency Theory*)**

Teori ini dikemukakan oleh Michael C. Jensen dan William H. Meckling pada tahun 1976. Teori keagenan mendeskripsikan hubungan antara pemegang saham (*shareholders*) sebagai prinsipal dan manajemen sebagai agen. Manajemen merupakan pihak yang dikontrak oleh pemegang saham untuk bekerja demi kepentingan pemegang saham. Karena mereka dipilih, maka pihak manajemen harus mempertanggungjawabkan semua pekerjaannya kepada pemegang saham.

Jensen and Meckling (1976) menjelaskan hubungan keagenan merupakan suatu kontrak satu atau lebih orang (prinsipal) memerintah orang lain (agen) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal serta memberi wewenang kepada agen membuat keputusan yang terbaik bagi prinsipal. Jika kedua belah pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan nilai perusahaan, maka diyakini agen akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan prinsipal. Tujuan dari teori agensi adalah *pertama*, untuk meningkatkan

kemampuan individu (baik prinsipal maupun agen) dalam mengevaluasi lingkungan serta keputusan harus diambil (*The belief revision role*). Kedua, untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil guna mempermudah pengalokasian hasil antara prinsipal dan agen sesuai dengan kontrak kerja (*The performance evaluation role*). Secara garis besar teori agensi dikelompokkan menjadi dua, yaitu *positive agency research* dan *principal agent research*. *Positive agent research* memfokuskan pada identifikasi situasi para agen dan prinsipal mempunyai tujuan yang bertentangan dan mekanisme pengendalian yang terbatas hanya menjaga perilaku *self serving* agen. Secara eksklusif, kelompok ini hanya memperhatikan konflik tujuan antara pemilik (*stockholder*) dengan manajer. Sementara itu *principal agent research* memfokuskan pada kontrak optimal antara perilaku dan hasilnya, secara garis besar penekanan pada hubungan *principal* dan *agent*. *Principal-agent research* mengungkapkan bahwa hubungan *agent-principal* dapat diaplikasikan secara lebih luas, misalnya untuk menggambarkan hubungan pekerja dan pemberi kerja, *lawyer* dengan kliennya, *auditor* dengan *auditee*. *Agency theory* tidak dapat dilepaskan dari kedua belah pihak diatas, baik prinsipal maupun agen merupakan pelaku utama dan keduanya mempunyai *bargaining position* masing-masing dalam menempatkan posisi, peran dan kedudukannya. Konflik yang mendasar pada *agency theory* yaitu perilaku mementingkan diri sendiri. Manajer Sebuah perusahaan mungkin memiliki tujuan-tujuan pribadi yang bersaing dengan tujuan untuk memaksimalkan kekayaan pemilik pemegang saham. Karena manajer

pemegang saham memiliki hak untuk mengelola aset perusahaan Robert (176:2010).

Hubungan agensi memotivasi setiap individu untuk memperoleh sasaran yang harmonis, dan menjaga kepentingan masing-masing antara agen dan principal. Hubungan keagenan ini merupakan hubungan timbal balik dalam mencapai tujuan dan kepentingan masing-masing pihak yang secara eksplisit dan sadar memasukkan beberapa penekanan seperti (<http://fia-ub.blogspot.co.id>):

1. Kebutuhan principal akan memberikan kepercayaan kepada manajer dengan imbalan atau kompensasi keuangan
2. Budaya organisasi yang berlaku dalam perusahaan
3. Faktor luar seperti karakteristik industri, pesaing, praktek kompensasi, pasar tenaga kerja, manajerial dan isu-isu legal Strategi yang dijalankan perusahaan dalam memenangkan kompetisi global

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.

### **2.2.2 Teori Motivasi (Teori Hierarki Kebutuhan Maslow)**

Teori ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow pada tahun 1951. Maslow beranggapan bahwa kebutuhan-kebutuhan di tingkat rendah harus terpenuhi atau paling tidak cukup terpenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan-kebutuhan di tingkat lebih tinggi menjadi hal yang memotivasi. Konsep hierarki kebutuhan dasar ini bermula ketika Maslow melakukan observasi terhadap perilaku monyet. Berdasarkan pengamatannya, didapatkan kesimpulan bahwa beberapa kebutuhan lebih diutamakan dibandingkan dengan kebutuhan yang lain. Contohnya jika individu merasa haus,

maka individu akan cenderung untuk mencoba memuaskan dahaga. Individu dapat hidup tanpa makanan selama berminggu-minggu. Tetapi tanpa air, individu hanya dapat hidup selama beberapa hari saja karena kebutuhan akan air lebih kuat daripada kebutuhan akan makan.

Kebutuhan-kebutuhan ini sering disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan dasar yang digambarkan sebagai sebuah hierarki atau tangga yang menggambarkan tingkat kebutuhan. Menurut Robbins (2003) pendapat Maslow terdapat lima tingkat kebutuhan dasar, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis. Berupa kebutuhan makan, minum, tempat tinggal dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan akan jaminan keamanan. Berupa rasa aman dan terlindung dari resiko fisik dan mental.
3. Kebutuhan sosial. Berupa persahabatan, keakraban, penerimaan dan keterkaitan.
4. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan. Berupa penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi sedangkan penghargaan eksternal yaitu status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Mempertinggi kepastian kerja, berkembang, menyatakan potensi seseorang.

Maslow memberi hipotesis bahwa setelah individu memuaskan kebutuhan pada tingkat paling bawah, individu akan memuaskan kebutuhan pada tingkat yang berikutnya. Jika pada tingkat tertinggi tetapi kebutuhan dasar tidak terpuaskan, maka individu dapat kembali pada tingkat kebutuhan yang sebelumnya. Menurut Maslow (1993) pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan yakni motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) dan motivasi perkembangan (*growth motivation*). Motivasi kekurangan bertujuan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada. Sedangkan motivasi pertumbuhan didasarkan atas kapasitas setiap manusia

untuk tumbuh dan berkembang. Kapasitas tersebut merupakan pembawaan dari setiap manusia.

Menurut teori motivasi di atas, menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu. Sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya akan dipengaruhi oleh motivasi. Begitu pula dalam hal motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi maka motivasi kerja individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang memiliki motivasi kerja akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

### **2.2.3 Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)**

Teori ini dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard pada tahun 1988. Teori Kepemimpinan Situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara manusia (Monica, 1998). Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis. Teori ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Teori ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu terhadap suatu situasi, tetapi tergantung pada

ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya Hersey and Blanchard(1988).

Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Penyesuaian gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku karena tuntunan situasi tertentu.

#### **2.2.4 Gambaran Umum OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Kabupaten Gresik**

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) adalah merupakan organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Adapun Visi Misi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Gresik adalah sebagai berikut (<http://gresikkab.go.id>):

##### **A. VISI:**

“Terwujudnya Gresik yang Agamis, Adil, Sejahtera, dan Berkehidupan yang Berkualitas”. Secara filosofi visi tersebut dapat dijelaskan melalui makna yang terkandung di dalamnya, yaitu :

1. Terwujudnya: Menjamin terlaksananya semua Program Pembangunan untuk kepentingan rakyat Gresik.
2. Gresik: adalah satu kesatuan masyarakat dengan segala potensi dan sumber dayanya dalam sistem Pemerintahan Kabupaten Gresik.
3. Agamis adalah Kondisi masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebera’agama’an dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dengan meletakkan kaidah keimanan kepada Tuhan yang Maha Esa dalam menjalin hubungan antar manusia dan lingkungannya.
4. Adil adalah Perwujudan kesetaraan hak dan kewajiban secara proporsional dalam segala aspek kehidupan tanpa membedakan golongan.



5. Sejahtera adalah Kehidupan individu dan masyarakat yang mampu memenuhi kebutuhan dasar meliputi pendidikan, kesehatan, dan layanan sosial; memiliki pendapatan yang memadai; serta sadar terhadap nilai-nilai sosial yang berlaku.
6. Berkehidupan yang Berkualitas adalah Kemandirian dalam segala aspek kehidupan yang dinikmati oleh segenap komponen masyarakat secara berkeadilan dan bermartabat.

## **B. MISI:**

1. Misi ke-1: Meningkatkan pengamalan nilai-nilai agama dalam kehidupan masyarakat untuk menumbuhkan perilaku masyarakat yang berakhlak mulia sesuai dengan simbol Gresik sebagai kota Wali dan Kota Santri;
2. Misi ke-2: Meningkatkan pelayanan yang adil dan merata kepada masyarakat dan pengusaha melalui tata kelola pemerintahan yang baik;
3. Misi ke-3: Meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan upaya menambah peluang kerja dan peluang usaha melalui pengembangan ekonomi kerakyatan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menekan angka kemiskinan;
4. Misi ke-4: Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pemerataan layanan kesehatan, mewujudkan pendidikan yang berkelanjutan, dan pemenuhan kebutuhan dasar lainnya.

### **2.2.5 Hubungan Antara Variabel**

#### **2.2.3.1 Kinerja Manajerial**

Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan bahwa kinerja adalah: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Mangkunegara (2007), menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dapat disebut juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya .

Menurut Syafrizal, *et al.* (2011), kinerja merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial Waskito (2009).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil yang dicapai individu yang memiliki wewenang terhadap seluruh kegiatan manajerial, seperti kegiatan perencanaan, kegiatan pengorganisasian, kegiatan pengarahan, dan kegiatan pengendalian. Seluruh kegiatan tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan, dan keputusan tersebut dijadikan alat strategi untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Menurut Handoko (1997:23- 26), indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu, perencanaan adalah:

1. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
2. Semua fungsi Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan yang efektif dari fungsi-fungsi lain.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses, pengorganisasian adalah:

1. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
3. Penugasan tanggung jawab tertentu.
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya. Langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup 4 (empat) unsur yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan.
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

### **2.2.3.2 Partisipasi Anggaran**

#### **1. Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang Mardiasmo (2009:61).

Proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang nampaknya secara praktis sering terjadi Bastian (2006: 188).

Undang- undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menjelaskan bahwa sebagai instrument kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi

untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Dalam upaya meluruskan kembali tujuan dan fungsi anggaran tersebut perlu dilakukan pengaturan secara jelas peran DPR/DPRD dan pemerintah dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran sebagai penjabaran aturan pokok yang telah ditetapkan dalam UUD' 45. Sehubungan dengan itu, dalam undang-undang ini disebutkan bahwa belanja negara/daerah dirinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan dan jenis belanja. Hal tersebut berarti bahwa setiap pergeseran anggaran antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar jenis belanja harus mendapat persetujuan DPR/DPRD (bpk.go.id).

#### A. Fungsi Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2009:63), bahwa anggaran dalam sektor publik mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan (*planning tool*). Bahwa anggaran dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah. Hal ini untuk merumuskan tujuan serta sasaran sesuai visi misi yang ditetapkan merencanakan program kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Serta merencanakan alternatif yang ditetapkan, mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun dan menentukan indikator kinerja serta tingkat pencapaian strategi.
- b. Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*). Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada public.
- c. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*fiscal tool*). Anggaran digunakan untuk menstabilkan dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Anggaran dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi dan mempercepat pertumbuhan ekonomi.
- d. Anggaran dapat digunakan sebagai alat politik (*political tool*). Anggaran dapat digunakan sebagai alat politik mempunyai maksud bahwa anggaran dapat digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut.

- e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi. Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintah.
- f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*performment measurement tool*). Merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi kerja (legislatif) kinerja diukur berdasar anggaran efisiensi pelaksanaan anggaran serta pengendalian kinerja.
- g. Anggaran sebagai alat motivasi (*motivation tool*). Bahwa anggaran digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan staffnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan target organisasi yang ditetapkan.

#### B. Prinsip Pokok Siklus Anggaran

Mardiasmo (2009:70), prinsip-prinsip pokok siklus anggaran perlu diketahui dan dikuasai dengan baik oleh penyelenggara pemerintah. Pada dasarnya prinsip-prinsip dan mekanisme penganggaran relative tidak berbeda antara sektor swasta dengan sektor publik. Siklus anggaran meliputi empat tahap yang terdiri atas :

- a. Tahap Persiapan anggaran. Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.
- b. Tahap Ratifikasi anggaran. Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki managerial skill namun juga harus memiliki politikal skill, salesmanship, dan coalition bulding.
- c. Tahap Pelaksanaan anggaran. Dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Sistem akuntansi yang baik meliputi pula dibuatnya sistem pengendalian intern yang memadai.
- d. Tahap Pelaporan dan Evaluasi anggaran. Tahap terakhir dari siklus anggaran adalah pelaporan dan evaluasi anggaran. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap budget reporting and evaluation tidak akan menemui banyak masalah.

## 2. Pengertian 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). Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran Kenis (1979). Dengan partisipasi, diharapkan para manajer akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran juga mengembangkan strategi yang lebih baik sehingga kinerja para manajer akan meningkat. Partisipasi juga merupakan suatu proses mengevaluasi kinerja para individu atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai. Partisipasi anggaran memiliki tiga potensi masalah yaitu adalah sebagai berikut Hansen dan Mowen (2006:377):

- a. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*)
- c. Partisipasi semu, yaitu organisasi menggunakan partisipasi penganggaran, tetapi pada kenyataannya hanya menerapkan partisipasi palsu.

Menurut Amstrong (1990), partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya. Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif adalah Garrison (2000):

- 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.

Welsch, *et al* (2000), menyatakan jadi, penyusunan anggaran secara partisipatif adalah melibatkan sebagian besar individu atau karyawan organisasi dalam merumuskan semua atau sebagian dari anggaran. Diharapkan dengan menyusun anggaran secara partisipasi, dapat meningkatkan kinerja setiap individu sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang direncanakan secara partisipatif disetujui, maka setiap individu akan melaksanakan standar yang ditetapkan dan manajer juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan.

### **2.2.3.3 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).



Untuk mengelola kegiatan yang kompleks dan beragam perusahaan yang memiliki pusat pertanggung jawaban biasanya memiliki salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan:

- a. Pengambilan keputusan sentralisasi  
Pengambilan keputusan sentralisasi (*centralized decision making*) berbagai keputusan dibuat pada jenjang manajer puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab pada pengimplementasian.
- b. Pengambilan keputusan desentralisasi  
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 (Setyolaksono, 2011).

#### A. Alasan- alasan Desentralisasi

Beberapa alasan suatu organisasi melakukan desentralisasi, diantaranya adalah sebagai berikut : Setyolaksono (2011)

- a. 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 manajer 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 manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah sering unggul dalam pembuatan keputusan-keputusan yang lebih baik.
- b. Fokus Manajemen Pusat  
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.
- c. 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

d. 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.

## **B. Keunggulan dan Kelemahan Desentralisasi**

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 ke jenjang 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.

Desentralisasi juga memiliki beberapa kelemahan Menurut Garrison & Norren (2000) dalam Setyolaksono (2011), empat kelemahan utama desentralisasi adalah sebagai berikut :

- a. Memungkinkan manajemen-manajemen pada tingkatan yang lebih rendah untuk membuat keputusan-keputusan tanpa sepenuhnya memahami. Manajer-manajer tingkat puncak biasanya memiliki informasi yang lebih

terperinci tentang operasi-operasi dari pada manajer-manajer pada tingkatan yang lebih rendah. Manajer puncak biasanya memiliki lebih banyak informasi tentang organisasi sebagai satu keseluruhan dan mungkin memiliki suatu pemahaman yang lebih baik dari strategi perusahaan. Situasi tersebut dapat dihindari sampai pada suatu lingkup dengan penggunaan sistem informasi manajemen moderen yang dapat memberikan informasi yang sama kepada setiap manajer yang sampai pada CEO (*Chief Executive Officer*) dan manajer puncak lainnya.

- b. Organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, memungkinkan suatu kekurangan koordinasi diantara manajer yang memiliki otonomi. Permasalahan tersebut dapat dihindari dengan cara mendefinisikan strategi perusahaan secara jelas dan mengkonsumsikannya secara efektif ke seluruh organisasi.
- c. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- d. Manajemen yang sangat tersentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan-gagasan yang inovatif. Seseorang dalam bagian organisasi mungkin memiliki suatu gagasan yang luar biasa yang akan menguntungkan bagian-bagian lain dari organisasi, tetapi tanpa adanya arahan dari pusat, gagasan tersebut mungkin tidak dibagi bersama dan digunakan oleh bagian-bagian lain dari organisasi.

#### **2.2.3.4 Motivasi Kerja**

Menurut Wibowo (2010:379), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intesitas, 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. Hal ini motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang.

Winardi (2001), menjelaskan bahwa motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dihasilkan dalam bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tugas-tugas produksi kesatuan kerjanya dan organisasi ditempat ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Motivasi bertujuan untuk mendorong dan memberikan semangat bagi seorang karyawan untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat. Hasibuan (2006), menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan adalah mendorong disiplin dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan.

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.

#### **2.2.3.5 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). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan dikarenakan gaya kepemimpinan orang identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Setiap orang diberi kesempatan untuk berpartisipasi, ide-ide dipertukarkan secara bebas, dan didorong untuk berpartisipasi dalam diskusi. Sementara proses demokrasi cenderung berfokus pada kesetaraan kelompok dan aliran dengan bebas ide, memimpin kelompok tersebut ada untuk menawarkan bimbingan dan kontrol.

Pemimpin demokrasi dibebankan dengan memutuskan siapa dalam kelompok dan siapa yang akan berkontribusi pada keputusan yang dibuat. Para peneliti telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dan mengarah ke produktivitas yang

lebih tinggi, kontribusi yang lebih baik dari anggota kelompok, dan meningkatkan semangat kelompok.

Beberapa karakteristik utama dari kepemimpinan demokratis meliputi (gomarketingstrategic.coml):

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.

Para peneliti menunjukkan bahwa para pemimpin demokrasi yang baik memiliki ciri-ciri khusus yang meliputi:

1. Kejujuran
2. Intelijen
3. Keberanian
4. Kreativitas
5. Kompetensi
6. Keadilan

Pemimpin demokrasi yang kuat menginspirasi kepercayaan di antara pengikut. Pengikut cenderung merasa terinspirasi untuk mengambil tindakan dan berkontribusi ke grup. pemimpin yang baik juga cenderung mencari opini yang beragam dan tidak mencoba untuk mementingkan keputusan dari dirinya sendiri sehingga dapat merangkul semua elemen dari pendapat-pendapat yang akan di berikan oleh kelompok atau organisasi yang di pimpin.

Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu: (i) unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; (ii) unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; (iii) unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi; (iv) unsur tujuan yang hendak

dicapai dalam proses mempengaruhi; dan (v) fungsi pendelegasian Nawawi (2003:115).

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang disebut dengan consideration, sehingga menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap penyusunan anggaran, karena efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen.

Wahjosumidjo (1994), mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya Siagian (2002).

## **2.2.6 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.2.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Bappenas dan Depgagri (2002) 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. Hal ini didukung pendapat bahwa setiap orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut Garison dan Nooren (2000:408). Selain itu, *agency theory* menjelaskan bawahan/pelaksana yang terlibat dalam proses penganggaran akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuat acuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. 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. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial diteliti oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016), yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

#### **2.2.6.2 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Desentralisasi adalah penyerahan urusan pemerintah dari pusat kepada daerah untuk dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas publik terutama dalam penyelenggaraan pelayanan publik. 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 dan memberikan insentif yang lebih besar agar karyawan pada divisi tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha terbaik mereka. Dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan, manajer dapat lebih berkonsentrasi pada aktivitas organisasi yang bersifat strategis. Kinerja manajerial meningkat tujuan organisasi juga tercapai.

Sesuai dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh Jensen and Meckling (1976) hubungan keagenan untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal serta memberi wewenang kepada agen membuat keputusan terbaik bagi prinsipal, sama seperti halnya pemerintah pusat memberi wewenang kepada pemerintah daerah dengan tujuan yang sama yaitu untuk pencapaian target yang telah ditentukan. Hasil penelitian Afrida (2013), menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **2.2.6.3 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. 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. Sehingga, manajer yang termotivasi akan terdorong dan bersemangat dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Sesuai dengan teori hierarki kebutuhan Maslow (teori motivasi), menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu. Sikap

individu dalam melaksanakan pekerjaannya akan dipengaruhi oleh motivasi. Begitu pula dalam hal motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi maka motivasi kerja individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang memiliki motivasi kerja akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian Ramadanil (2013), membuktikan motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

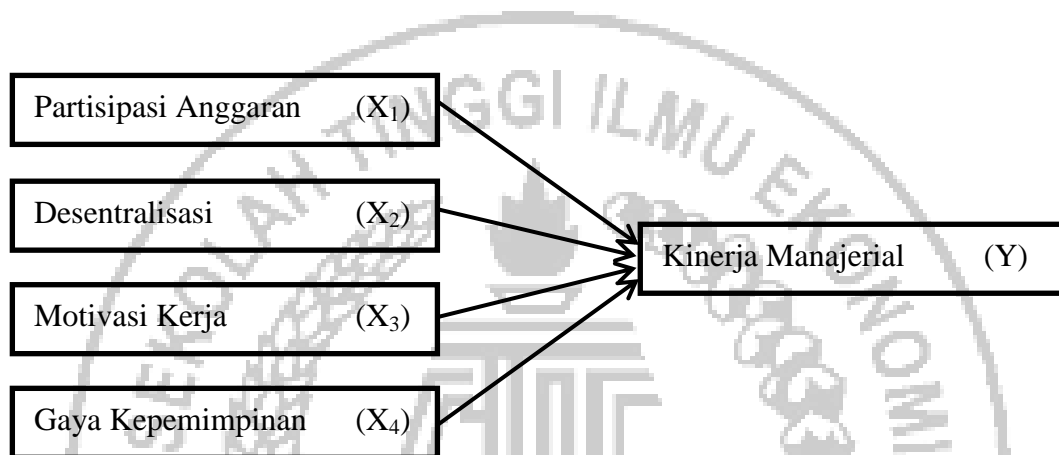
#### **2.2.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

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. 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.

Teori Kepemimpinan Situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu. Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis.. Teori ini mengindikasikan bahwa dengan adanya hubungan saling tukar pendapat antara

pemimpin dan anggota, maka tujuan organisasi dapat tercapai dan juga meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Putra (2016) menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kinerja manajerial satuan kinerja perangkat daerah kabupaten Jember.

### 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

### KERANGKA PEMIKIRAN

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka, disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

H<sub>2</sub> : Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

H<sub>3</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

H<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial