

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian saat ini tentu tidak lepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain sehingga penelitian yang akan dilakukan memiliki keterkaitan yang sama beserta persamaan maupun perbedaan dalam objek yang akan diteliti. Pada sub bab ini akan diuraikan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang berfokus pada variabel yang akan digunakan oleh peneliti, khususnya yang berhubungan dengan Kinerja Manajerial. Pertama, akan dijelaskan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel Desentralisasi. Kedua, menjelaskan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel Partisipasi Anggaran. Ketiga, penjelasan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel Gaya Kepemimpinan. Selanjutnya yang keempat, tentang penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel Motivasi Kerja.

2.1.1 Kinerja Manajerial

Penelitian terdahulu terkait dengan Kinerja Manajerial yang akan diteliti oleh peneliti yang pertama adalah Desentralisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Melasari & Handayani (2018), Hidrayadi (2015), Ramadhini, Ritonga, & Taufik (2019), dan Riyadi (2007) menunjukkan hasil bahwa Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Cahyaningrum & Suprpti (2016), Febrianti & Fitri (2020), dan Darmawan (2016) juga menunjukkan hasil bahwa Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Sedangkan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Lempas, Ilat, & Sabijono (2014) dan Hidayati & Dianawati (2017) berbanding terbalik yang menyatakan bahwa Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Yang kedua adalah Partisipasi Anggaran. Partisipasi Anggaran ini termasuk suatu hal yang penting dalam mendukung kinerja manajerial. Untuk hasil penelitian yang dilakukan oleh Badu, Awaluddin, & Mas'ud (2019), Romario (2019), Oyewo, Babajide & Adyeye, Gbadegesin (2018), dan Dewi, Putra, & Merawati (2017) menunjukkan hasil bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hidrayadi (2015), Riyadi (2007), Sari, Sinarwati, & Sujana (2014), dan Dewi, I.D.A.M. Sastri & Sanjaya (2021) juga menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil diatas berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2019), Ernawati (2017), dan Sari (2013) bahwa Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Yang ketiga adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis. Peran pemimpin sendiri sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan pada suatu organisasi. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Badu, Awaluddin, & Mas'ud (2019), Hakim, Asmony, & Inapty (2016), E Daromes & Lukman (2014), dan Rante, Rosidi, & Djamhuri (2014) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian Dewi, I.D.A.M. Sastri & Sanjaya (2021), Sukmana & Harymawan (2018), dan Claraini (2017) juga menyatakan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif atau signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Namun dalam

penelitian Ridwan & Hamelinda (2017) dan Ramadhini, Ritonga, & Taufik (2019) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Selanjutnya yang keempat adalah Motivasi Kerja. Motivasi juga pertimbangan yang kritis, karena dalam penelitian yang dilakukan oleh Ridwan & Hamelinda (2017), kinerja pekerjaan yang efektif kerap memerlukan tingkatan keahlian dan motivasi yang tinggi. Hal ini juga dikemukakan di dalam penelitian oleh Mahmudah (2019), Dewi, Putra, & Merawati (2017), Ridwan & Hamelinda (2017), Hidrayadi (2015), Riyadi (2007) bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori yang digunakan penelitian ini adalah teori penetapan tujuan atau *goal setting theory*. Teori penetapan tujuan awalnya dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya '*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*' tahun 1968, Locke menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori penetapan tujuan sendiri merupakan salah satu bagian dari teori motivasi. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran atau ide-ide akan masa depan dan keadaan yang diinginkan tersebut memainkan peran penting dalam bertindak.

Menurut teori ini salah satu dari ciri perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku tersebut mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang untuk memulai sesuatu

(seperti suatu pekerjaan atau sebuah proyek baru), maka ia akan terus mendesak sampai tujuan tercapai. *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Teori penetapan tujuan ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua cognitions yaitu values dan intentions (tujuan). *Values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran atau welfare. Sementara *intentions* (tujuan) adalah sesuatu yang ingin dicapai dan merupakan pendorong/motivasi sehingga akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya dan bisa mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan konsekuensi kinerjanya (Locke, 1968 dalam Kusuma, 2013). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan dari apa yang diharapkan organisasi kepadanya maka seseorang tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seseorang berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakan dan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi.

Hubungan antara teori penetapan tujuan ini dengan kinerja manajerial adalah bahwa setiap organisasi pasti memiliki target yang sudah ditetapkan, untuk mencapai target tersebut tentunya kinerja harus ditingkatkan sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Berdasarkan pendekatan teori penetapan tujuan

pencapaian kinerja manajerial yang baik merupakan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Penelitian ini dalam segi penetapan teori tersebut mempertimbangkan penjelasan hubungan variabel, dengan asumsi bahwa faktor-faktor individu dan kepatuhan terhadap peraturan dapat meningkatkan Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Gresik.

2.2.2 Kinerja Manajerial

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada kinerja manajer. Menurut Stoner (1992) Kinerja manajerial adalah bagaimana efektifitas dan efisiensi atasan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Julyalahi (2017) kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang didasarkan atas visi misi sebuah organisasi. Kinerja manajerial menjadi sangat penting karena kinerja suatu organisasi akan meningkat secara menyeluruh seiring dengan apabila kinerja manajerialnya meningkat. Kinerja manajerial juga dapat menjadi faktor yang membuat keefektifan suatu organisasi meningkat. Situasi dan lingkungan yang terus berubah membuat pihak atasan juga dituntut untuk mengikuti perubahan, jika tidak mengikuti perubahan tersebut maka tujuan organisasi tidak tercapai dan keputusan yang diambil tidak akan sesuai (Senduk, Ilat, & Tirayoh, 2017). Sejauh mana sesuatu organisasi atau instansi berhasil menggapai tujuannya serta bertanggung jawab secara sosial juga bergantung pada wujud seorang atasan di organisasi tersebut.

Oleh karena itu, kinerja dalam penelitian ini adalah persepsi para atasan tentang kegiatan manajerial, yang terdiri dari empat dimensi kegiatan yaitu

perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan (Fitri 2019), dan menurut Suartana (2000, dalam Faisal & Indra, 2002) kinerja dapat dilakukan melalui atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan. PP No. 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada pasal 1 ayat 35, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Guna mengukur seluruh aktivitas pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan dapat diketahui dari tingkat capaian sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja manajerial ialah model para atasan yang berusaha untuk mencapai suatu tujuan organisasi dan juga perwujudan misi dan tujuan visi organisasi.

Kinerja manajerial ini mengacu pada pertanyaan yang dikembangkan oleh Fitri (2019). Kinerja manajerial dalam penelitian ini diukur dengan empat dimensi kinerja yaitu: perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan. Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari delapan butir pertanyaan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja responden, diantaranya adalah menentukan tujuan yang disusun atas dasar tujuan organisasi, menentukan perencanaan yang disusun atas dasar sasaran yang akan dicapai organisasi, melakukan peraturan atau perencanaan pegawai, melakukan kegiatan pembinaan pada pegawai baru, memimpin dan mengarahkan bawahan sesuai dengan bidang pekerjaannya, melatih dan menjelaskan peraturan pekerjaan kepada pegawai, melakukan pengkoreksian apabila pelaksanaan menyimpang dari standar yang telah ditetapkan, dan meningkatkan komunikasi dengan pegawai dalam suatu organisasi. Pengukuran

kinerja memiliki peranan yang signifikan pengendalian internal atau manajerial, guna menjamin bahwa organisasi dapat dikelola sesuai dengan keinginan semua pemerintah. Tujuan pengukuran kinerja pemerintah daerah adalah untuk memotivasi pemerintah daerah untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

2.2.3 Desentralisasi

Desentralisasi ialah alat untuk mencapai salah satu tujuan negara, terutama untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik serta proses pengambilan keputusan publik yang lebih demokratis. Simamora (2005:35) menyatakan desentralisasi adalah “delegasi otoritas atau wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah kedalam sebuah organisasi”. Pengukuran dari Desentralisasi menggunakan empat kunci dalam penerapan desentralisasi dalam perusahaan yang diungkapkan oleh Simamora (2012:250), yaitu:

- a. Delegasi (*delegation*).
- b. Wewenang (*authority*).
- c. Tanggung Jawab (*responsibility*).
- d. Akuntabilitas (*accountability*).

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 (Miah & Mia, 1996 dalam Karyanti 2010). Menurut Mardiasmo (2002) desentralisasi tidak hanya berarti pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah yang lebih luas tetapi juga pelimpahan beberapa wewenang pemerintah

ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi. Menurut UU No. 32 Tahun 2004 desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusannya dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan adanya desentralisasi, organisasi mampu mengembangkan kemampuan yang dimiliki, bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong ke kinerja yang lebih baik.

Desentralisasi sistem pemerintahan bertujuan untuk meningkatkan transparansi serta akuntabilitas pelaporan keuangan oleh pemerintah daerah yang sebelumnya rendah. Kurangnya transparansi serta akuntabilitas berdampak pada kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan serta kesejahteraan kepada masyarakat. Semakin besar peran kebebasan atasan dalam pengambilan keputusan, maka akan semakin besar pula tingkat desentralisasinya. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah peran kebebasan atasan dalam pengambilan keputusan, maka akan semakin rendah pula tingkat desentralisasinya.

Dari penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh desentralisasi bagi suatu organisasi maupun instansi sangat penting. Semakin besar peran kebebasan atasan dalam pengambilan keputusan, maka akan semakin besar pula tingkat desentralisasinya, dan juga sebagai elemen struktural formal telah lama ditekankan dalam organisasi dan manajemen. Kemudian desentralisasi mengacu pada pertanyaan yang disusun oleh Simamora (2012:250). Pengukuran pada variabel desentralisasi sendiri dapat diukur berdasarkan wewenang atau *authority*. Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari enam butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat pendelegasian wewenang seorang pimpinan untuk

masing-masing organisasi, diantaranya adalah pimpinan mempunyai wewenang untuk menentukan jumlah anggaran untuk satuan kerja, pimpinan mempunyai wewenang untuk menentukan program dan kegiatan dalam satuan kerja, pimpinan mempunyai wewenang untuk menentukan pegawai yang terlibat dalam program dan kegiatan, pimpinan mempunyai wewenang untuk menentukan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan, pimpinan mempunyai wewenang untuk menentukan penambahan pegawai dalam satuan kerja, dan pimpinan mempunyai wewenang untuk menentukan pemutasian pegawai.

2.2.4 Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran adalah proses yang melibatkan individu dalam menyusun tujuan anggaran agar dapat mencapai target anggaran yang sesuai. Partisipasi anggaran ialah rasa tanggungjawab kepada para bawahan serta akan mendorong kreativitas seseorang, sebab dengan terdapatnya keterlibatan dalam penganggaran tujuan anggaran menjadi tujuan pribadi atasan, yang mengarah pada kesepakatan tujuan yang lebih besar. Organisasi sektor publik dapat menggunakan anggaran untuk menilai kinerja manajer dan karyawan dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dan anggaran dapat mempengaruhi perilaku dari kinerja manajerial.

Untuk menargetkan serta berorientasi pada tujuan, maka membutuhkan kerjasama yang baik antara bawahan dan atas dalam penganggaran. Partisipasi anggaran menjadi penting karena anggaran memiliki dampak langsung, terutama untuk yang ikut serta dalam penyusunan anggaran (Siegel & Marconi, 1989). Proses penganggaran itu sendiri yaitu kegiatan yang penting dan kompleks, karena penganggaran mempengaruhi sikap dan perilaku anggota suatu organisasi, baik

secara fungsional maupun disfungsional (Argyris, 1952). Partisipasi anggaran ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karena baik atasan maupun pegawai dilibatkan dalam pembuatan anggaran yang dirancang dan disepakati bersama.

Partisipasi anggaran mengacu pada pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Pengukuran pada variabel partisipasi anggaran dapat diukur berdasarkan; seberapa besar keterlibatan para atasan dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat, intensitas atasan dalam mengajak diskusi tentang anggaran, besarnya pengaruh atasan dalam anggaran, seberapa besar atasan merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran, serta frekuensi atasan untuk meminta pendapat dalam penyusunan anggaran.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan merupakan topik yang menarik untuk diteliti dikarenakan kepemimpinan adalah hal yang sering diamati namun merupakan fenomena yang masih sedikit dipahami. Gaya kepemimpinan merupakan keahlian dalam mempengaruhi kelompok dalam mewujudkan sasaran. Dalam dunia bisnis serta sektor publik, gaya kepemimpinan memiliki dampak yang sangat kuat pada bagaimana sebuah organisasi beroperasi dan bagaimana ia bertahan. Kepemimpinan yang efektif wajib mengarahkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Luthans, 2002). Menurut Mulyadi & Rivai (2013: 42), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah,

keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Seseorang pemimpin dituntut untuk menciptakan perubahan yang dibutuhkan supaya organisasinya sanggup bertahan hidup serta berkembang di dalam lingkungannya. Seorang pemimpin harus menjadi panutan dan dapat memberikan motivasi ke bawahannya supaya target yang ditetapkan dapat tercapai (Sudaryono, 2017).

Menurut Fahmi (2013 : 72), terdapat lima macam gaya kepemimpinan yaitu Gaya Kepemimpinan Otokratisasi, Gaya Kepemimpinan Militeralistis, Gaya Kepemimpinan Paternalistis, Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*, dan Gaya Kepemimpinan Demokratis. Gaya kepemimpinan suatu organisasi dibutuhkan oleh seorang pemimpin agar dapat mempengaruhi bawahannya, guna meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa penelitian terkait gaya kepemimpinan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Teori penetapan tujuan berasumsi bahwa perilaku memiliki maksudmaksud tertentu (Locke & Latham, 1990). Seorang pemimpin pada suatu organisasi dituntut agar dapat mempengaruhi bawahannya guna pencapaian tujuan.

Dari berbagai literatur dalam dan luar negeri ada banyak gaya kepemimpinan, ada lima gaya kepemimpinan menurut Fahmi (2013 : 72) seperti berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratisasi

Gaya kepemimpinan otokratisasi disebut juga kepemimpinan dictator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan para pegawai yang harus melaksanakannya atau pegawai

yang dipengaruhi keputusan tersebut. Pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi. Gaya kepemimpinan ini berdasarkan terhadap kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.

2. Gaya Kepemimpinan Militeralistis

Gaya kepemimpinan ini banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atas ke bawahan yang sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh dan penuh formalitas.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau seorang ibu yang penuh kasih.

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Gaya kepemimpinan ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri akan semua pekerjaan dan bertanggung jawab dilakukan oleh bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau consensus. Orang yang mengatur pendekatan ini melibatkan para pegawai yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin. Tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang paling populer atau disukai

tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang diharapkan.

Dalam penelitian ini mengambil gaya kepemimpinan demokratis yang menerima masukan dan rekomendasi dari anggota sebelum akhirnya melakukan pengambilan keputusan. Kuesioner pada variabel ini mengacu pada pertanyaan yang disusun oleh Putra (2016). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan, diantaranya adalah pimpinan selalu memberi petunjuk serta nasehat-nasehat sesuai dengan jabatan, pimpinan dengan senang hati menerima saran dari bawahan, pimpinan selalu menjaga hubungan kerja yang baik dan ramah dengan seluruh karyawan, pimpinan selalu mengkomunikasikan tujuan organisasi, pimpinan selalu memberikan kebebasan dalam berkomunikasi atau memberikan ide-ide, dan pimpinan menganggap bahwa bawahan sebagai partner dalam bekerja. Pertanyaan tersebut digunakan untuk menilai tingkat gaya kepemimpinan dan pengaruhnya pada kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu ide dan niat baik dari pimpinan sangat diperlukan, perilaku atau gaya kepemimpinan yang baik, efektif serta dapat diterima oleh pegawai dapat memudahkan pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial dari OPD itu sendiri.

2.2.6 Motivasi Kerja

Menurut Taufik dan Hidayat (2012) menyatakan bahwa motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan

usaha dalam perilaku tertentu. Kemampuan untuk memotivasi bawahan adalah merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi. Dengan memahami peranan motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya. Menurut Anggorowati (2009) motivasi kerja adalah dorongan pada diri manajer untuk bekerja yang ditandai dengan keinginan maju, hasil kerja, persaingan, kerja sama dan pemenuh kebutuhan. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Karena tanpa adanya motivasi yang baik, individu akan lengah dan akan merasa terbebani atas kewajiban yang dilaluinya. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai OPD dalam bekerja akan semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Motivasi yang timbul pada setiap manajer akan mendorong para manajer berperan aktif atau berpartisipasi didalam aktifitas perencanaan baik sebagai penyusun rencana, pelaksana maupun evaluasi terhadap rencana atau anggaran yang disusun. Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri maupun luar seseorang agar dapat melakukan suatu pekerjaan dengan rasa semangat yang tinggi untuk menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki agar tujuan dalam organisasi dapat tercapai.

Motivasi kerja sendiri mengacu pada pertanyaan yang disusun oleh Murty & Hudiwinarsih (2012). Pengukuran pada variabel motivasi kerja ini dapat diukur berdasarkan; keamanan kerja, hubungan dengan pekerjaan, hubungan sesama

pekerja, kesesuaian dengan pekerjaan, bonus, dan gaji. Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan, diantaranya adalah saya merasa memperoleh keamanan dalam bekerja di perusahaan/organisasi ini, saya merasa senang terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini, dalam bekerja saya merasakan rekan sekerja menghormati saya, pekerjaan yang saya lakukan sekarang sesuai dengan minat saya, gaji yang saya terima sesuai dengan upaya yang saya lakukan bagi perusahaan/organisasi, dan mendapatkan hadiah atau bonus dari atasan sangat berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja. Pertanyaan tersebut digunakan untuk menilai tingkat motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja suatu perusahaan maupun organisasi.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi (2001) menunjukkan bahwa dengan adanya kebebasan dalam suatu pengambilan keputusan, maka akan merasakan status yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan mereka yang tidak mempunyai kebebasan pengambilan keputusan. Sedangkan Miah & Mia (1996) berpendapat bahwa kinerja cenderung meningkat dengan peningkatan desentralisasi dalam pengambilan keputusan di tingkat kabupaten. Sehingga dalam organisasi yang besar dan kompleks, tanggungjawab dan pengambilan keputusan secara sentralisasi dapat menyebabkan informasi yang berlebihan, pertanggungjawaban dan kontrol menjadi kabur dan berakibat pada keputusan perusahaan yang buruk. Di sisi lain desentralisasi dinyatakan sebagai pusat keuntungan dalam sebuah organisasi, sehingga peneliti seperti Williamson (1970,

1975) menyatakan bahwa adanya pusat keuntungan dalam mencapai efisiensi (meminimalkan biaya). Hubungan antara desentralisasi dengan kinerja manajerial adalah dengan adanya kebebasan dalam suatu pengambilan keputusan, maka akan merasakan status yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan mereka yang tidak mempunyai kebebasan dalam pengambilan keputusan. Adanya hubungan antara desentralisasi dengan kinerja manajerial sejalan dengan penelitian yang diteliti oleh Melasari & Handayani (2018), Hidrayadi (2015), Ramadhini, Ritonga, & Taufik (2019) menyatakan bahwa desentralisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Dalam organisasi pemerintah, biaya yang minimal sangat penting dalam rangka biaya penyediaan layanan yang efektif kepada masyarakat.

H1 : Semakin tinggi desentralisasi maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan

2.3.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Menurut saya hubungan variabel partisipasi anggaran ini didasarkan pada teori penetapan tujuan, yaitu kesempatan untuk berpartisipasi dan membantu dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan para atasan dan karyawan tingkat menengah lainnya, dan kesadaran akan berpartisipasi dalam anggaran membuat mereka berpikir bahwa mereka melakukannya dengan baik. Partisipasi anggaran sendiri merupakan proses dimana individu yang mengevaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian tujuan anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang diteliti oleh Hidrayadi (2016), Badu, Awaluddin & Mas'ud (2019) serta Dewi, Putra & Merawati (2017). Variabel ini berdampak positif

terhadap Kinerja Manajerial. Maka partisipasi anggaran yang tinggi akan berdampak meningkatkan kinerja dari manajerial itu sendiri.

H2 : Semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan

2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Manajerial

Bagi atasan yang memiliki standar kerja yang ketat dan menentukan metode kerja yang harus diikuti oleh semua karyawan, dan diawasi secara ketat, hal ini membuat atasan cenderung tidak diterima oleh bawahannya. Atasan atau pimpinan yang berorientasi mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan dan membantu memastikan kinerja dengan membangun kepercayaan pada pimpinan. Hubungan antara gaya kepemimpinan ini dengan kinerja manajerial merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dan untuk saling mendukung dan menerima kritik dari bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis dari seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, yang terkait dengan cara karyawan menerima atau tidak menyukai gaya kepemimpinan tersebut.

Dalam penelitian Badu, Awaluddin & Mas'ud (2019) serta Ridwan & Hamelinda (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Menurut saya, hubungan variabel ini berdasarkan pada teori penetapan tujuan yaitu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dari seorang atasan yang mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya dalam tujuan pencapaian organisasi. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendorong peningkatan kinerja manajerial.

H3 : Semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan

2.3.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

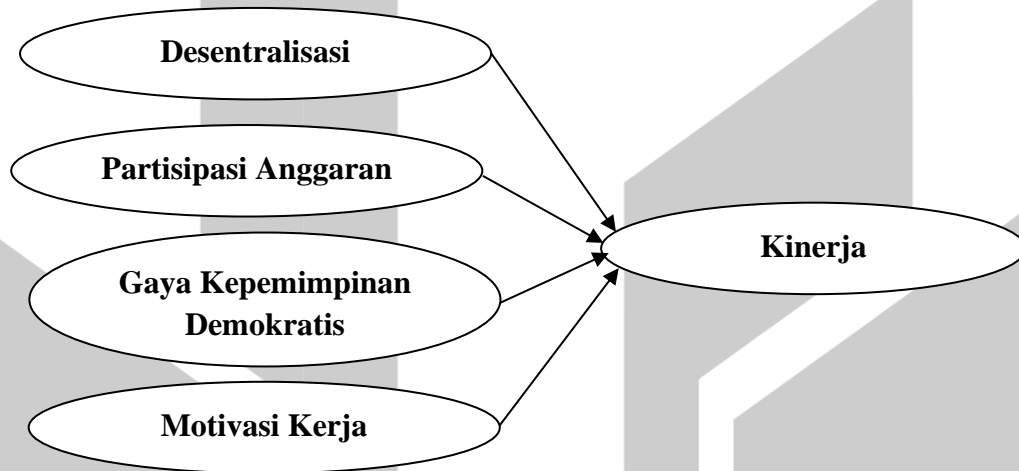
Menurut teori penetapan tujuan, hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja manajerial yaitu motivasi kerja memberikan gambaran umum untuk menentukan seberapa keras kerja dari seorang atasan dan intensitas upaya kerja seorang atasan itu sendiri. Semakin besar motivasi loyalitas seorang pimpinan pada organisasi maka semakin mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai & Sagala (2010) menyatakan bahwa motivasi adalah sekumpulan sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Berhasil tidaknya tujuan organisasi bergantung pada aktivitas dan sumber daya manusia yang baik, dalam hal ini atasan atau pimpinan berkewajiban untuk membangkitkan motivasi kerja bagi setiap karyawan. Pentingnya motivasi kerja terletak pada kenyataan bahwa semakin besar motivasi kerja pimpinan atau karyawan maka perilaku pimpinan ataupun karyawan membutuhkan kerja keras dan semangat untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah diteliti oleh Ridwan & Hamelinda (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

H4 : Semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan beberapa teori yang telah diuraikan peneliti serta tinjauan dari penelitian yang terdahulu, maka pada penelitian ini hubungan antara variabel

independen yaitu desentralisasi, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan demokratis, dan motivasi kerja terhadap variabel dependen kinerja manajerial akan digambarkan sebagai berikut :



GAMBAR 2.4
KERANGKA PEMIKIRAN

2.5 Hipotesis Penelitian

- H1 : Semakin tinggi desentralisasi maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan
- H2 : Semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan
- H3 : Semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan
- H4 : Semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin baik kinerja manajerial dalam suatu perusahaan.