

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 *Goal setting theory*

*Goal setting theory* merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke, (1978) dalam Pranata (2018). Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja. Konsep dasar teori tersebut adalah bahwa orang yang memahami tujuan (harapan organisasi terhadap dirinya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori tersebut juga menyatakan bahwa perilaku pribadi diatur oleh pikiran dan niat pribadi. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Jika seseorang individu mendapat informasi yang jelas untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakan dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Tujuan dapat dianggap sebagai tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh seorang individu. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan itu menantang (sulit) dan hasilnya dapat diukur hasilnya akan mampu meningkatkan prestasi kerja (*performance*), diikuti dengan kemampuan dan keterampilan. *Goal setting* dapat digunakan sebagai proses insentif, karena penetapan tujuan dapat menyebabkan perbedaan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan.

Teori penetapan tujuan atau *Goal setting theory* adalah proses kognitif dalam menetapkan tujuan dan merupakan penentu perilaku. Prinsip dasar teori penetapan tujuan adalah tujuan dan niat, yang keduanya bertanggung jawab atas perilaku manusia. Dalam studi penetapan tujuan, menunjukkan standar pengetahuan profesional khusus untuk menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tertentu. Jika memberikan lebih banyak upaya dan perhatian daripada tujuan sederhana, dan membutuhkan lebih banyak pengetahuan dan keterampilan, dapat juga mencapai tujuan yang lebih sulit. Dengan menggunakan *Goal setting theory*, Kinerja Manajerial yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya. Sedangkan variabel penyusunan anggaran partisipatif dan komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai faktor

pendukungnya. Semakin tinggi determinan atau faktor penentu, semakin tinggi kemungkinan mencapai tujuan.

## **2.2 Kinerja Manajerial**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja Manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau seseorang dalam satu organisasi pemerintah, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional pemerintah (Harefa, 2008). Seseorang yang memegang posisi pemimpin diharapkan mampu menghasilkan Kinerja Manajerial yang berbeda dengan kinerja pegawai. Pada umumnya kinerja pegawai bersifat konkrit, sedangkan Kinerja Manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Pemimpin menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha seseorang yang berada dalam daerah wewenangnya.

Berdasarkan uraian di atas, Kinerja Manajerial dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian pemimpin dalam melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2 Indikator Kinerja Manajerial**

Kinerja Manajerial merupakan seberapa jauh pemimpin melaksanakan fungsi-fungsi pemimpin, Kinerja Manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963 dalam Ernita 2010) :

Kinerja Manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi pemimpin sebagai berikut:

#### **2.2.2.1. Perencanaan**

Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan pemimpin dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun pemimpin tingkat atas.

#### **2.2.2.2. Investigasi**

Laporan dari setiap pemimpin pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja pemimpin yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, pemimpin melaksanakan salah satu fungsi yaitu investigasi. Dalam hal ini, pemimpin bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan anggaran, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.

#### **1.2.2.3 Koordinasi**

Setiap fungsi pemimpin adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronisasi tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita organisasi pemerintah dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau organisasi pemerintah dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi pemerintah yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu pemerintah pusat, dan berhubungan dengan pemimpin lain.

#### **2.2.2.4. Evaluasi**

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok pemimpin yang digunakan untuk menilai dan mengukur kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil kinerja, dan penilaian laporan anggaran.

#### **2.2.2.5. Pengawasan**

Pengawasan meliputi mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberikan tugas, dan menangani keluhan.

#### **2.2.2.6 Penataan staf (*Staffing*)**

Penataan staf merupakan suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih pegawai agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan adalah Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, dan *Staffing*.

## **2.3 Penyusunan Anggaran Partisipatif**

### **2.3.1 Pengertian Penyusunan Anggaran Partisipatif**

Pada dasarnya penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu: (1) Penganggaran partisipatif (*bottom-up*), dan (2) Penganggaran otoriter (*top-down*). Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud jika didukung dan adanya partisipatif orang-orang, baik para pemimpin maupun pegawai yang ada dalam organisasi. Anggaran partisipatif adalah suatu proses pengambilan.

keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipatif dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi, partisipatif tersebut dikenal dengan istilah anggaran partisipatif (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Pada sektor publik, anggaran partisipatif dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam proses pembentukan anggaran. Unit OPD (masing-masing instansi/dinas/kantor) membuat usulan-usulan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian menyampaikan usulan tersebut kepada Kepala Daerah, kemudian Kepala Daerah bersama DPRD membahas anggaran tersebut, hasil dari pembahasan tersebut ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku (Arifin, 2012).

Berdasarkan uraian di atas Penyusunan Anggaran Partisipatif adalah proses kerja sama yang melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pembentukan anggaran untuk mencapai tujuan bersama di masa yang akan datang.

### **2.3.2 Indikator Pengukuran Penyusunan Anggaran Partisipatif**

Pengukuran Penyusunan Anggaran Partisipatif diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pengukuran ini bertujuan untuk menilai

partisipatif pemimpin dalam berbagai keputusan yang diambil. Menurut Milani (1975) dalam Saraswati (2015) partisipatif pemimpin dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1. Keterlibatan pemimpin dalam penyusunan anggaran, adalah Sejauh mana pemimpin terlibat dalam penyusunan anggaran.
2. Wewenang pemimpin dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, adalah sejauh mana kewenangan yang dimiliki pemimpin dalam penyusunan anggaran dan keberlakuan anggaran.
3. Keterlibatan pemimpin dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, adalah sejauh mana pemimpin terlibat dalam pengawasan penyusunan anggaran.
4. Keterlibatan pemimpin dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

Soobaroyen (2005) menyebutkan bahwa partisipatif anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

- a. Keikutsertaan penyusunan anggaran.
- b. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran.
- c. Kebutuhan memberikan pendapat.

Dalam penelitian ini akan menggunakan indikator milik Saraswati (2015) yaitu Keterlibatan pemimpin dalam penyusunan anggaran, Wewenang pemimpin dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, Keterlibatan pemimpin dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, Keterlibatan pemimpin dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

## **2.4 Komitmen Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu (Arifin, 2012).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk menjalankan pekerjaan dari atasan sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk mementingkan kepentingan pribadinya dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

#### **2.4.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer (1993) dalam Eva Kris (2009) terdapat 5 (lima) indikator untuk mengukur Komitmen Organisasi :

- a. Keyakinan yang kuat bekerja di sektor pemerintahan, yaitu keyakinan dari pimpinan dan pegawai tentang masa depan kariernya dalam pemerintah.
- b. Tingkat keterlibatan pada masalah jabatan, yaitu tingkat keterlibatan pegawai dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam pemerintah.
- c. Tingkat ketertarikan di sektor pemerintahan, merupakan tingkat ketertarikan pegawai untuk bekerja di pemerintah tersebut.
- d. Perasaan sebagai bagian dari sektor pemerintahan, yaitu perasaan yang dimiliki pegawai dalam menjadi bagian dari pemerintah.
- e. Arti pekerjaan dan tanggung jawab bagi diri, merupakan pengertian pemerintahan bagi dirinya.

Menurut Cook dan Wall (1980) dalam Latuheru (2005) terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur komitmen organisasi adalah:

1. Loyalitas pada organisasi.
2. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi pemerintahan.
3. Keinginan untuk bekerja keras.
4. Affective commitment.

Dalam Penelitian ini, indikator yang digunakan adalah indikator yang dikembangkan oleh Eva Kris (2009), yaitu tentang keyakinan yang kuat bekerja di pemerintah, tingkat keterlibatan pada masalah pemerintah, tingkat ketertarikan di pemerintah, perasaan sebagai bagian dari pemerintah, arti pemerintah bagi diri.

## **2.5 Budaya Organisasi**

### **2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2010). Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan dalam melaksanakan kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

Selain pengertian di atas selanjutnya, Budaya Organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Sembiring dalam Sakti 2017). Jadi Budaya Organisasi merupakan norma dan kode etik yang dianut oleh anggota organisasi yang menjadi karakteristik organisasi dalam bertindak atau menjalankan kegiatan.

### **2.5.2 Indikator Budaya Organisasi**

Terdapat karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Hofstede (1990) dalam Trisnaningsih (2007) :

- a. Berorientasi pada hasil pekerjaan, yaitu sejauh mana pemimpin memusatkan perhatian pada hasil pekerjaan dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih tujuan organisasi tersebut.
- b. Berorientasi pada orang, yaitu sejauh mana keputusan pemimpin memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

Menurut Tampubolon, (2008), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

### **2.5.2.1 Inovatif Memperhitungkan Risiko**

Kode etik yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap pegawai akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko bagi organisasi pemerintah secara keseluruhan. Perilaku pegawai yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi pegawai untuk melakukan tindakan mencegah terjadinya kesalahan secara konsisten.

### **2.5.2.2 Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail**

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Apabila semua pegawai memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan masyarakat akan terpenuhi dalam mendapatkan pelayanan publik.

### **2.5.2.3 Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai**

Supervisi seorang atasan terhadap bawahannya merupakan salah satu cara pemimpin untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan organisasi pemerintah serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan didalam melakukan tugas untuk mencapai hasil. Dengan demikian semua pegawai berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.

### **2.5.2.4 Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai**

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompakannya tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika pemimpin dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap pegawai bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama



didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama pegawai akan selalu memerhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing.

#### **2.5.2.5 Agresif dalam bekerja**

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa pegawai dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah di penuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik.

#### **2.5.2.6 Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja**

Kesehatan yang prima akan membentuk stamina yang berkualitas, dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat (*endurance*) dan stabil, serta dengan *endurance* yang prima, maka pegawai akan dapat mengendalikan (*drive*) semua pekerjaan dengan baik.

Dalam Penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut Tampubolon (2008) yaitu mengenai Inovatif memperhitungkan risiko, Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai, Agresif dalam bekerja, Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

## **2.6 Gaya Kepemimpinan**

### **2.6.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2011). Organisasi pemerintah kerja dalam pemerintah merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang

pemimpin. Gaya pemimpin untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Berdasarkan pengertian Gaya Kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu melalui cara yang ditunjukkan atau dicontohkan oleh seorang pemimpin.

## **2.6.2 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator Gaya Kepemimpinan menurut Kartono ( 2008 ) sebagai berikut :

### **2.6.2.1. Kemampuan Mengambil Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

### **2.6.2.2. Kemampuan Memotivasi**

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

### **2.6.2.3. Kemampuan Komunikasi**

Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### **2.6.2.4. Kemampuan Mengendalikan**

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang pemerintah. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### **2.6.2.5. Tanggung Jawab**

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul tanggung jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### **2.6.2.6. Kemampuan Mengendalikan Emosional Kemampuan Mengendalikan**

Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut Kartono (2008) yaitu mengenai kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosi.

### **2.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengambil beberapa referensi dari penelitian terdahulu sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian yang dijadikan referensi yaitu penelitian yang relevan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu diringkas pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Naman Peneliti dan tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Regina Amalia Bumulo (2017)	Pengaruh Penyusunan anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan <i>Job relevant information</i> (JRI) sebagai Variabel Moderasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo.	Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan <i>Job relevant information</i> (JRI)	<p>Hasil dari penelitian ini, menunjukkan bahwa :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Penyusunan anggaran partisipatif responden cenderung memiliki tingkat partisipatif yang relatif sedang atau cukup dalam proses penyusunan anggaran, ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang tidak berbeda jauh dengan nilai tengahnya.</li> <li>– Variabel motivasi responden cenderung memiliki motivasi yang relatif sedang atau cukup, ditunjukkan oleh</li> </ul>

				<p>nilai rata-rata yang tidak berbeda jauh dari nilai tengahnya.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Variabel komitmen organisasi jawaban responden menyebar ke dalam dua belas kategori dan responden cenderung memiliki komitmen organisasi yang relatif sedang atau cukup, ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang tidak berbeda jauh dengan nilai tengahnya.</li><li>– Variabel <i>Job relevant information</i> jawaban responden menyebar ke dalam sepuluh kategori dan responden cenderung memiliki akses terhadap JRI yang</li></ul>
--	--	--	--	---

				relatif sedang atau cukup, ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang tidak berbeda jauh dengan nilai tengahnya.
2.	Nanik Ermawati (2017)	Pengaruh Partisipatif Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. (Studi Kasus OPD Kabupaten Pati)	Partisipatif Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partisipatif anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil pengujian di dapatkan bahwa partisipatif anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.</li> <li>– motivasi kerja memperkuat pengaruh partisipatif anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan uji statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memperkuat</li> </ul>

				pengaruh partisipatif anggaran terhadap Kinerja Manajerial.
3.	Krisna Murti Darpita Sakti (2017)	Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus OPD Kabupaten Saleman)	Anggaran Partisipatif, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan .	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hasil analisis deskriptif pada variabel Kinerja Manajerial dengan menggunakan program komputer diperoleh 71 nilai minimum sebesar 45, nilai maksimum sebesar 71, nilai mean sebesar 56,01 dan standar deviasi sebesar 4,6495.</li> <li>– Penyusunan Anggaran Partisipatif dalam kategori Tinggi, yaitu ditunjukkan dari penilaian responden sebanyak 138 orang (55%), kategori Sedang sebanyak 112 orang (45%).</li> <li>– Hasil analisis</li> </ul>

				<p>deskriptif variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai tertinggi (max) sebesar 52 dan nilai terendah (min) sebesar 35 dengan rata-rata (mean) sebesar 42,368 dan standar deviasi sebesar 2,976.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi dalam kategori Sedang, yaitu ditunjukkan dari penilaian responden sebanyak 138 orang (55%), kategori Tinggi sebanyak 112 orang (45%).</li> <li>- Gaya Kepemimpinan dalam kategori Tinggi, yaitu ditunjukkan dari 90 penilaian responden sebanyak 167</li> </ul>
--	--	--	--	--

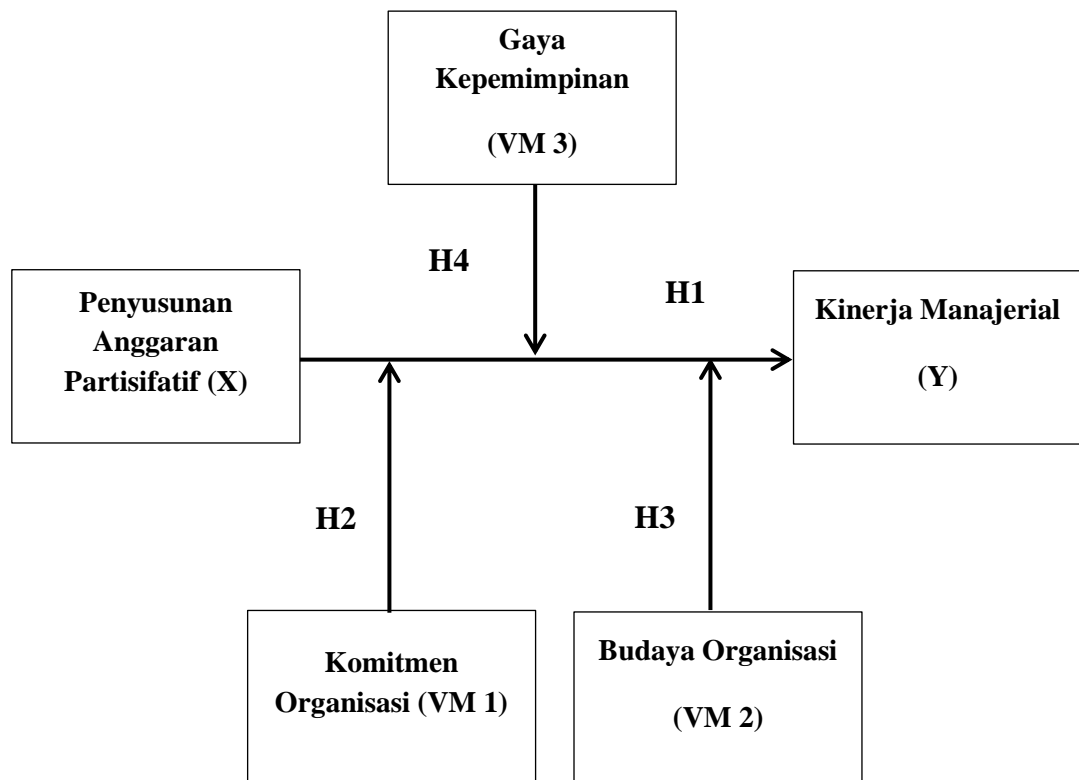


				orang (67%), kategori sedang sebanyak 83 orang (33%).
4.	Surya Hadi Pranata (2018)	Pengaruh Penyusunan anggaran partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan <i>Job relevant information</i> Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada OPD Pemerintahan Kota Metro)	Penyusunan anggaran partisipatif, Kinerja Manajerial, dan <i>Job Relevant Information.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dikatakan bahwa item angkat variabel penyusunan anggaran partisipatif (X) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.</li> <li>– Dikatakan bahwa item angkat variabel Kinerja Manajerial (Y) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.</li> <li>– Dikatakan bahwa item angkat variabel <i>Job relevant information</i> (M) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.</li> </ul>

## 1.8 Kerangka Pemikiran

Interaksi yang akan dibahas dalam penelitian ini yang pertama adalah interaksi antara variabel penyusunan anggaran partisipatif dalam mempengaruhi kinerja manajerial, yang kedua akan membahas interaksi variabel komitmen organisasi dalam mempengaruhi hubungan penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, yang ketiga akan membahas interaksi variabel budaya organisasi dalam mempengaruhi hubungan penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, kemudian yang keempat akan membahas interaksi variabel gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi hubungan partisipatif anggaran terhadap kinerja manajerial, sehingga secara skematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Paradigma Kerangka Pemikiran



## **1.9 Bangunan Hipotesis**

Pada bagian ini akan membahas mengenai hipotesis yang merupakan pernyataan singkat dari tinjauan pustaka, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

Pengertian hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2009). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

### **2.9.1 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial**

Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial Anggaran yang telah disusun sebagai perencanaan dan indikator kinerja, dimana anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja pemimpin dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran, perlu dilibatkannya pemimpin sehingga anggaran partisipatif dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan (Saraswati, 2015) menemukan bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, jadi semakin tinggi partisipasi pejabat dalam penyusunan anggaran semakin tinggi Kinerja Manajerial. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian (Sakti, 2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial, dengan adanya keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong aparatur pemerintah untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga dengan adanya tanggung jawab tersebut maka akan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai target/sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Berdasarkan

gagasan tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan antara partisipatif anggaran terhadap Kinerja Manajerial sebagai berikut :

**H1 : Terdapat Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial.**

### **2.9.2 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut.

Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila Komitmen Organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dapat melakukan senjangan anggaran supaya anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan (Pratama, 2013). Dengan Komitmen Organisasi yang tinggi menjadikan individu/aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Dengan ini sejalan hasil penelitian Sakti (2017) membuktikan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipatif anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada OPD, sehingga peneliti merumuskan hipotesis:

**H2 : Komitmen Organisasi Memoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**

### **2.9.3 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi**

Budaya organisasi dan hubungan antar individu dalam suatu organisasi pemerintah merupakan hal yang berperan dalam kesuksesan suatu kegiatan dan program kerja organisasi. Kegiatan dan program kerja yang dijalankan organisasi pemerintahan memerlukan penggunaan sumber daya financial dan nonfinancial organisasi. Pemanfaatan dan penggunaan sumber daya organisasi

tersebut berkaitan dengan penyusunan anggaran organisasi. Budaya Organisasi mampu mempengaruhi tindakan setiap pegawai, karena Budaya Organisasi menjadi suatu kebiasaan pegawai dalam melakukan tindakan. Kini pemerintah daerah dituntut memiliki lingkungan internal maupun eksternal yang baik, agar tercipta Budaya Organisasi yang baik yang dapat memiliki pengelolaan pemerintah daerah yang baik (good government governance), sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Manajerial pemerintah daerah. ( Holmes dan Marsden, 1996 dalam Sardjito, 2007).

Hasil penelitian Sakti (2017) sejalan dengan penelitian dari Sardjito (2007) yang menyatakan bahwa partisipatif bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi. sehingga peneliti merumuskan hipotesis :

**H3 : Budaya Organisasi Memoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial.**

#### **2.9.4 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi**

Gaya kepemimpinan yang diarahkan pada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (berorientasi konsiderasi) yang dimiliki oleh pimpinannya serta dengan keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran, maka Kinerja Manajerial yang terjadi pada pegawai akan meningkat dan akan semakin bersemangat dalam mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Dalam menyusun anggaran dibutuhkan diskusi dan pertukaran informasi oleh berbagai pihak, baik pejabat tingkat bawah hingga pejabat tingkat atas. Maka perlu adanya Gaya Kepemimpinan yang baik, dengan terciptanya Gaya Kepemimpinan yang sesuai ini akan memotivasi pegawai untuk untuk melakukan upaya sebaik mungkin dalam segala hal termasuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Gaya pemimpin untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pemerintah secara keseluruhan. (Pancadewi, 2014).

Hasil penelitian Sakti (2017) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Berdasarkan uraian di atas diusulkan hipotesis:

**H4 : Gaya Kepemimpinan Memoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial.**

