BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreativitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions,* yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting,* goal menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang

lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal.*

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting.* Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance.* Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment.* Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance.* Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict. Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior,* dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance.*

2.2 Kinerja Manajerial

2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Dalam kamus akuntansi, kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai ukuran hasil yang sesungguhnya dari aktivitas sejumlah orang atau suatu badan usaha selama beberapa periode. Selain itu, kinerja adalah prestasi yang dicapai perusahaan

dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perbankan. Menurut Tjiptono dan Diana, 2001 dalam Aji (2008:15) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam menggunakan pengetahuan, perilaku, dan bakat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercapai sasaran tugas manajer tersebut. Kinerja manajerial merupakan tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan dari penggunaan yang tepat terhadap teknik dan metode pengorganisasian dan pengendalian yang relevan. Mahoney et al. (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih, (2005:568) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial antara lain (Narsa dan Yuniawati, 2003:24):

1. Perencanaan, yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, seperti penjadwalan kerja, penganggaran dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil,menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (representatif), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan. Berkembangnya organisasi menjadi besar diikuti pula dengan semakin luasnya aktivitas usaha. Luasnya aktivitas usaha memaksa manajemen puncak mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada manajer bawahan.

Kinerja manajer yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Informasi tentang kinerja manajer bawahan sangat diperlukan manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan system penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Wahyuningsih, 2005:19).

2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.3.1 Definisi Penyusunan Anggaran

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

Dalam konteks penganggaran, Brownell (1982) menjelaskan bahwa partisipasi merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi tersebut menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya, dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan.

2.3.2 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran

Nurcahyani (2010) menyatakan indikator partisipasi anggaran secara terperinci sebagai berikut :

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisispasinya terhadap anggaran.
6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Ketika seseorang karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan penganggaran seperti yang dijelaskan di atas, maka ia akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Tujuan

bersama akan lebih mudah tercapai sehingga ada keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing. Rasa tanggung jawab ini pada akhirnya akan memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan.

Widanarta (2003) menyebutkan bahwa partipasi anggaran dapat mempengaruhi sikap/usaha pencapaian sasaran dari kinerja manajer karena beberapa hal, di antaranya :

1. Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengetahuannya/kemampuannnya.
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian
3. Dapat ditetapkan tingkat sasaran yang realistis
4. Ditetapkan anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.
5. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja.

Meski demikian, kemanfaatan pastisipasi dalam penyusunan anggaran tidak akan dapat diperoleh bila manajemen puncak atau setiap atasan tidak sungguh-sungguh dalam memandang arti penting dari partisipasi bawahan. Dengan kata lain partisipasi bawahan dianggap sebagai formalitas belaka yang tidak memberikan masukan berarti. Situasi seperti ini dapat terjadi dalam praktek, yang oleh Argyris (1952) dalam Winadarta (2003) disebut *pseudoparticipations. Pseudoparticpation* ini dapat diatasi bila manajemen puncak memberikan perhatian yang tinggi pada proses penganggaran sebagai salah satu proses manajemen terpenting untuk mencapai keberhasilan.

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Pengertian Komitmen

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah,berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Robbins dan Judge (2010) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keangotaannya dalam perusahaan.

2.4.2 Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen *organizational* menurut Gibson dalam Muranaka (2012: 19) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Modway, Steer, & Porter dalam Wahyuningsih (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai seberapa jauh tingkat tingkat seorang pekerja dalam mengidentifikasikan dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu perusahaan.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan

tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya

Kemudian Newstrorm & Davis dalam Nydia (2012: 19) mendefenisikan bahwa komitmen organisasional adalah derajat dimana pegawai mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merefleksikan keyakinan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian diatas, pengidentifikasian yang dimaksud adalah identifikasi nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi yang dilakukan oleh pegawai. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaan atau organisasi. Pegawai akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi.

2.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam (Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam perusahaan, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
3. Pengalaman kerja, seperti cara karyawan lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang perusahaan.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya perusahaan, kehadiran serikat pekerjan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

2.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan *(need to)*
3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi *(ought to).*

2.4.5 Aspek-aspek Komitmen

Menurut Steers dalam Kuntjoro (2009) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

   Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain perusahaan memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan perusahaa. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan perusahaan. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Keterlibatan

   Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari perusahaan, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

3. Loyalitas

   Loyalitas anggota terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa menjaga hubungannya dengan perusahaan bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan

adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

2.4.6 Macam-macam Bentuk Komitmen

Menurut Thomson dan Mabey dalam Susanto (2011) komitmen dibedakan menjadi dalam tiga tingkatan atau derajat :

1. Komitmen pada tugas (*Job Commitment*) merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila karyawan merasakan pekerjaannya berarti, karyawan merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.
2. Komitmen pada karir (*Career Commitment*), komitmen pada karir lebih luas dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan perusahaan untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.
3. Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*), merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Porter dan Steers dalam Susanto (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan relatif dari individu terhadap organisasinya. Definisi komitmen organisasi menurut Luthans dalam Susanto (2011) adalah sikap loyal anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi. Sedangkan definisi komitmen organisasi menurut Robbins (2010) adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi

tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

2.4.7 Manfaat Komitmen

Manfaat dengan adanya Komitmen dalam organisasi adalah sebagai pegawai yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap perusahaan atau organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam perusahaan atau organisasi, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan atau organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan dan sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah saluran individu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

2.4.8 Cara Membentuk Komitmen

Tidak ada satu pimpinan perusahaan atau organisasi manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan atau organisasi mereka. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan perusahaan atau organisasi sedang berusaha meningkatkan komitmen anggotanya terhadap perusahaan atau organisasi. Menurut Martin dan Nicholls dalam Susanto (2011) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) strategi untuk membentuk komitmen pegawai terhadap perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan dengan meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota perusahaan bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari perusahaan. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak karyawan perusahaan untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah

dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh perusahaan akan kembali pada kesejahteraan mereka pula. Sehingga karyawan mempercayai bahwa ada guna dan manfaat yang mereka kontribusikan dalam bekerja di perusahaan.

2. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi instrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara meningkatkan kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan.
3. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala perusahaan benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana perusahaan ini akan dibawa, tahu dengan pasti bagaimana cara membawa perusahaan mencapai keberhasilannya, dan kemampuan menerjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen.

2.5 Motivasi

2.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. (Suprihanto dkk, 2013).

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Sperling (dalam Mangkunegara, 2012:), mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri- Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2012) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam niencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2012) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebuluhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2012) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Faktor-faktor utama dalam proses motivasi adalah motif untuk bertindak yang berupa sebab, keinginan atau kebutuhan yang belum dipenuhi. Manajer perusahaan harus dapat menganalisa itu semua dengan merumuskan hal-hal yang menyebabkan ketidak puasan bekerja karyawannya, sehingga dapat ditentukan syarat apa saja yang dapat meningkatkan motivasi mereka bekerja.

Ada dua hal penting yang harus dilakukan oleh karyawan untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam rangka mencapai

tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, yaitu kemampuan kerja dan kemauan untuk melaksanakan tugas. Semakin tinggi kemampuan kerja karyawan,diharapkan bersamaan meningkatkan pula motivasi untuk menaikan produktivitas kerjanya.

Definisi motivasi menurut Hasibuan (2008), motivasi adalah mempersoalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk dapat mewujudkan tujuan yang di inginkan.

Sedangkan menurut *American Encyclopedia* yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2008) *Motivation : That predisposition (it self the subject of much controvency) within the individual wich arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inffered from observation behavior.* Motivasi adalah kecendrungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan tompangan dan mengarahkan tindakan-tindakannya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Ada dua jenis pemberian motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negative;

1. Motivasi positif

   Proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Hadiah disini mungkin berupa tambahan uang, penghargaan, penyediaan fasilitas, dan sebagainya. Penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang, tenaga kerja dengan semangat tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya dalam jangka panjang.

2. Motivasi negatif

   Proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motifasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut mendapat hukuman, hal ini berarti motivasi negatif akan mempengaruhi peningkatan produktivitas semangat kerja dalam jangka pendek.

Kebijaksanaan yang ideal adalah menggunakan kedua motivasi tersebut dengan waktu dan proporsi yang tepat, sesuai pertimbangan kondisi dan situasi yang ada. Dengan demikian akan dicapai hasil yang diharapkan.

Taylor dan Moslow mengemukakan tentang Dasar Teori Hierarki Kebutuhan, yang dikutip oleh Hasibuan (2008) sebagai berikut :

1. *Content Theory* (Teori Kepuasan)

   Teori ini menekankan arti penting pemahaman faktor-faktor yang ada didalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada didalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka terdorong untuk memenuhinya, yang diperlukan manajer adalah bagaimana mengetahui kebutuhan tenaga kerja dengan mengamati perilaku mereka dan kemudian memilih cara apa yang akan digunakan agar mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

2. *Process Theory* (Teori Proses)

   Pendekatan ini menekankan bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Kebutuhan adalah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana individu bertingkah laku. Dasar teori ini adalah harapan, yaitu apa yang dipercaya individu akan mereka peroleh dari tingkah lakunya. Misalnya apabila seseorang percaya bahwa apabila mereka bekerja maksimal akan

memperoleh penghargaan dan juga sebaliknya. Ia akan senang mendapatkan penghargaan maka ia akan bekerja secara maksimal.

3. *Reinforcemen Theory* (Teori Tindakan)

   Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang da dalam suatu proses. Dalam pandangan ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa yang lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang menyenangkan. Kerena individu pada umumnya lebih suks akibat yang menyenangkan, maka mereka akan mengulangi perilaku yang mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

Menurut Herzberg (dalam Hasibuan, 2008) mengembangkan teori hierarki kcbutuhan Maslow menjadi teori dua factor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas *(motivation factor)* yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara *(maintenance factor)* yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation.*

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih *(achievement)*
2. Pengakuan orang lain *(recognition)*
3. Tanggungjawab *(responsibility)*
4. Peluang untuk maju *(advancement)*
5. Kepuasan kerja itu sendiri *(the work it self)*
6. Kemungkinan pengembangan karir *(the possibility of growth)*

(Herzberg , dalam Hasibuan, 2008).

Sedangkan faktor pemelihara *(maintenance factor)* disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk

memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan temp at pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.(Herzberg , dalam Hasibuan, 2008).

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja akan ditentukan oleh perangsangnya. Perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Sager yang dikutip oleh Siswanto S. (2010:269) mengemukakan unsur penggerak motivasi, antara lain:

1. Prestasi (*Achievement*)
2. Penghargaan (*Recognition*)
3. Tantangan (*Challenge*)
4. Tanggung jawab (*Responsibility*)
5. Pengembangan (*Development*)
6. Keterlibatan (*Involvement*)
7. Kesempatan (*Opportunity*)

Tiga aspek utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2010:74), yaitu:

1. Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.

2. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
3. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

Motivasi akan memicu diri karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih keras. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus mengetahui kebutuhan dan harapan para karyawannya agar dapat memotivasi karyawan sehingga akan lebih mudah untuk organisasi menempatkan karyawan pada posisi yang tepatuntuk mencapai tujuan organisasi bersama. Walaupun memotivasi seorang pekerja adalah hal yang rumit, karena itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional.

Menurut Gomez (2010:181) yang tergolong pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang sifatnya individual, yaitu kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*sepervisor*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*)".

Sedangkan menurut model kaitan imbalan dengan prestasi dalam Siagian (2008:294) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
2. Harga diri.
3. Harapan pribadi.
4. Kebutuhan.
5. Keinginan.

6. Kepuasan kerja.
7. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan.
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
3. Organisasi tempat bekerja.
4. Situasi lingkungan pada umumnya.
5. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah persepsi, keinginan, kebutuhan, harapan, dan harga diri yang keseluruhannya itu adalah merupakan faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan. Sementara faktor eksternal yaitu kondisi kerja, lingkungan serta organisasi tempat ia bekerja. Sistem imbalan juga menjadi faktor yang cukup berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan.

2.5.3 Tujuan dan Alat-alat Motivasi

Suwatno (2010:229) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Adapun alat-alat motivasi yang dapat diberikan kepada para karyawan adalah:

1. *Material Incentive*

   Material incentive merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikan. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain upah, barang-barang berharga, dan hal sejenisnya.

2. *Non Material Incentive*

   Non Material Incentive merupakan alat motivasi yang berbentuk non materi. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain penempatan kerja yang tepat dan sesuai keahlian karyawan, latihan yang sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, piutang jasa, pujian, dan hal yang sejenisnya.

2.5.4 Asas-asas Motivasi

Hasibuan (2008:98) menjelakan beberapa asas motivasi, yaitu sebagai berikut:

1. Asas Mengikutsertakan

   Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut serta berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide dan rekomendasi dalam proses pengembalian keputusan.

2. Asas Komunikasi

   Asas ini berarti mengkomunikasikan atau menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi. Dengan asas ini, maka motivasi kerja bawahan akan meningkat.

3. Asas Pengakuan

   Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

   Maksud asas ini adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreatifitas serta melakukan tugas-tugas atasan atau manajer.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

   Asas motivasi ini memiliki arti memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan kita kepada mereka, memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

2.5.5 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi dari teori Maslow adalah teori hirarki kebutuhan. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007 : 102). terdiri dari:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

   Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

   Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
3. Kebutuhan sosial (*Social-need*)

   Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dana interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

   Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

   Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

2.6 Desentralisasi

2.6.1 Pengertian Desentralisasi

Perusahaan yang memiliki pusat pertanggung jawaban biasanya memiliki salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang kompleks dan beragam yaitu sentralisasi atau desentralisasi. Pengambilan keputusan sentralisasi (*centralized decesion making*) berbagai keputusan dibuat pada jenjang manajer puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab pada pengimplementasian. Sedangkan pada pengambilan keputusan desentralisasi (*decentralisation decesion making*) memperbolehkan manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan yang berkaitan dengan wilayah pertanggung jawaban mereka. Usaha untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan banyak perusahaan memilih cara desentralisasi. Garrison & Narren dalam Setyolaksono (2011:36) memberikan pengertian bahwa organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan kepada beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan membuat keputusan keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab mereka. Desentralisasi hanyalah masalah tingkatan karena seluruh organisasi didesentralisasikan pada lingkup tertentu sejauh diperlukan.

Menurut Hansen & Mowen dalam Setyolaksono (2011:36) mengemukakan bahwa desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Esensi dari desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Suatu organisasi yang desentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan , sedangkan dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah hanya bertanggung jawab terhadap implementasi keputusan. Sedangkan menurut Handoko (2010:229) desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda yang memberikan dasar bagi fungsi organisasi tersebut. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenag dan tanggung jawab kepada manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sejauh mana manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Pendelegasian yang diberikan kepada manjer yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula dengan tanggung jawab atas aktivitas yang mereka lakukan, rasa tanggung jawab yang lebih besar otomatis akan muncul karena kebijakan yang dijalankan tersebut adalah inisiatif sendiri. Otoritas disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan. Desentralisasi sangat diperlukan akibat adanya kondisi administratif perusahaan atau organisasi yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas kepada manajemen yang

lebih rendah. Pendelegasian wewenag kepada manajemen yang lebih rendah maka beban yang ditanggung manajemen yang lebih tinggi menjadi terkurangi atau menjadi lebih ringan. Desentralisasi sangat diperlukan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan.

2.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi

Menurut Handoko (2010 :229) Desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Karakteristik manjemen

   Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan memepengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangya.

2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi

   Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat akan memaksa manjemen meningkatkan delegasi wewenangnya.

3. Strategi dan lingkungan organisasi

   Strategi organisasi akan memepengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya. Faktor-faktor ini yang selanjutnya memepengaruhi derajat desentralisasi.

4. Penyebaran geografis organisasi

   Umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasu akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai kondisi lokal masing-masing.

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif

   Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan

sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.

6. Kualitas manajer

   Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualiatas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.

7. Keanakaragaman produk dan jasa

   Makin beraneka ragam produk atau jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka ragam maka lebih cenderung melakukan sentralisasi.

8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat desentralisai dalam suatu organisasi, mungkin berbeda hal ini mungkin dikarenakan berbedanya divisi atau departemen organisasi atau perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi pendekatan yang paling *logic* yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi.

2.6.3 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Desentralisasi merupakan kebijakan tiap-tiap perusahaan yang sifatnya independen, artinya bahwa setiap perusahaan dapat memberikan kebebasan kepada divisi atau bagian-bagian dalam perusahaan untuk mengatur dan melaksanakan kegiatan yang akan dilaksanakan. Ditetapkannya otorisasi kepada masing-masing divisi tersebut sering kali dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kondisi tersebut timbul karena dengan ditetapkannya sistem desentralisasi kegiatan-kegiatan seperti pengawasan dan penilaian dapat lebih mudah untuk dilakukan. Otoritas atau wewenang disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai

penugasan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkat desentralisasi maka semakin tinggi wewenag menajer dalam mengambil keputusan secara otonom.

2.7 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

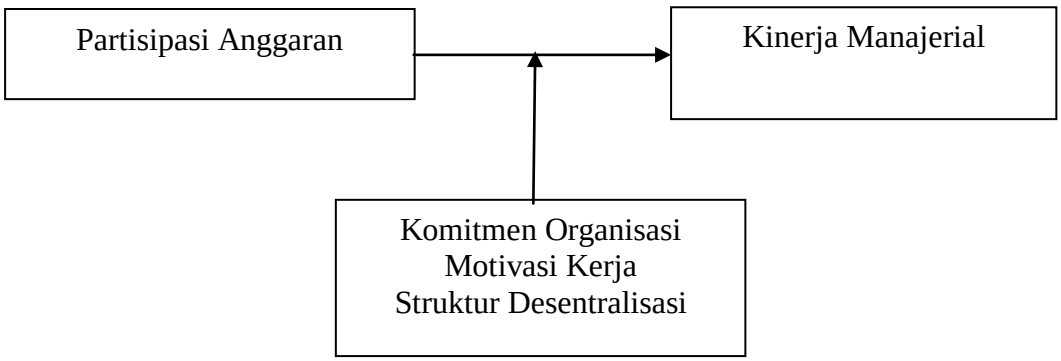
No	Peneliti	Judul	Hasil
1.	Nuryanti (2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD: Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar)	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD, dan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Kemudian desentralisasi merupakan variabel moderating yang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.
2.	Primadana et.al (2014)	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah KAbupaten Bandung)	Menyatakan pengaruh signifikan dan positif secara parsial dan simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dan variabel penawasan internal mampu memoderasi pengaruh variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.

3	Hidayat (2015)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi dan *Locus Of Contro*l, Terhadap Kinerja Manajerial	Menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4	Wiratno et. al (2016)	Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi	Menunjukan bahwa (1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga; (2) Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD; (3) Motivasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD; (4) Struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD.
5	Sayputri (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Locust of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)	Menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan *locus of control* sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun komitmen organisasi sebagai variabel moderating tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
6	Ratnasari *et.al* (2017)	Komitmen Organisasi dan Desentralisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh	Menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Variabel komitmen organisasi dan variabel desentralisasi tidak mampu

		Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial	memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

2.8 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka teoritis diatas maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

2.9 Pengembangan Hipotesis

2.9.1 Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nordiawan (2007) kegunaan anggaran adalah sebagai alat penilaian kinerja artinya anggaran merupakan suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/ unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran yang dinamakan dengan partisipasi anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada dilapangan.

Hasil penelitian Nuryanti (2012) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, dan hasil penelitian Wiratno et. al (2016) menunjukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh

signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga; sehingga penulis merumuskan hipotesis:

H_1 : Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.

2.9.2 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Gibson dalam Muranaka (2012: 19) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Chong & Chong dalam Wiratno *et.al*, 2016).

Hasil penelitian Wiratno *et.al.* (2016) menunjukan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD, sehingga penulis merumuskan hipotesis:

H_2 : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.

2.9.3 Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Hasibuan (2008), motivasi adalah mempersoalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk dapat mewujudkan tujuan yang di inginkan. Dengan adanya motivasi yang tinggi maka keinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin besar, karena keterlibatan dalam penyusunan anggaran merupakan salah

satu cara demi pencapaian tujuan dari alasan seseotang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Wiratno *et. al*, 2016:154). Dalam hal ini manusia mempunyai kecenderungan seperti yang diungkapkan oleh Mc. Gregor dalam Gomes (2010:192) bahwa manusia seperti teori X dan teori Y. Teori X yang pada dasarnya menyatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif, sedangkan teori Y pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif, maka perlu adanya motivasi terhadap karyawannya.

Hasil penelitian Suhartono dan Halim (2005) menunjukan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sehingga penulis merumuskan hipotesis:

H_3 : Motivasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.

2.9.4 Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Handoko (2010:229) desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi. Adanya desentralisasi akan membuat wewenang dan tanggung jawab atas keberhasilan proses penganggaran tersebut menjadi lebih besar. Hal tersebut akan membuat pihak terkait akan lebih melibatkan diri dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, dan keterlibatan tersebut akan membuat mereka berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi (Wiratno *et. al*, 2016:154).

Hasil penelitian Wiratno et. al (2016) menunjukan bahwa Struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD, sehingga penulis merumuskan hipotesis:

H_4 : Struktur desentralisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.