

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dikembangkan oleh Edwin Locke (1986). Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja. Manajer yang memahami tujuan akan terpengaruh terhadap perilaku kerjanya (Lubis, 2014). Jika manajer telah menentukan tujuan atas tindakannya di masa depan, maka tujuan tersebut akan mempengaruhi tindakan dan perilaku manajer tersebut. Robbins dan Judge (2015) menambahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan menejer harus tau tindakan-tindakan serta upaya-upaya agar mencapai sasaran yang diinginkan. Teori ini berasumsi bahwa manajer akan bertindak sesuai dengan tujuan dan sasaran yang di inginkan, sehingga manajer dapat mengetahui tindakan serta upaya yang seharusnya dikerjakan agar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Menurut Siagian (2012) bahwa tujuan-tujuan atau sasaran yang spesifik dan sulit, dengan adanya umpan balik akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Tujuan yang spesifik akan meningkatkan kinerja. Tujuan yang sulit ketika diterima akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah, dan umpan balik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tanpa umpan balik. Ketika Manajer

memperoleh tindak lanjut atas apa yang dikerjakan maka Manajer akan melakukan tugasnya dengan lebih baik, karena tindak lanjut tersebut merupakan tolak ukur bagi manejer dalam mengetahui progres terhadap kinerja manajer. Dorongan yang datang dari diri manajer merupakan motivator yang sangat baik dari pada dorongan yang ditimbulkan secara eksternal sehingga manejer dapat mengetahui kemajuan yang dihasilkannya. Namun, dalam beberapa kasus lain manajer akan memiliki kinerja yang tinggi apabila ditugasi secara langsung oleh atasan (Robbins dan Judge, 2015). Pemberian tugas tersebut berupa sebuah target capaian dalam pekerjaan, sehingga akan meningkatkan motivasi pada manajer.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa kinerja suatu organisasi akan meningkat jika terjadi kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan individu. Dengan adanya kesesuaian tersebut, akan tercipta keserasian pada keduanya. Teori penetapan tujuan ini dapat menjelaskan keterkaitan antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel mediasi, dengan asumsi bahwa faktor individu dan kepatuhan terhadap peraturan dapat meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

## **2. Teori Ekspektasi**

Teori Ekspektasi (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa kekuatan cenderung untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi

terhadap hasil dari tindakan dan ketertarikan individu kepada hasil tersebut. Vrom (1964) dalam *expectancy theory*, menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Terdapat tiga komponen yaitu yang pertama adalah harapan, yaitu suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku. kedua adalah nilai (*valence*) merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Ketiga adalah pertautan, yaitu besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan, misalnya peningkatan gaji atau imbalan secara instrinsik, dan imbalan yang dapat memuaskan tujuan pribadi para pekerja (Sunyoto, 2013).

Hubungan kinerja-imbalan pada teori ekspektasi memiliki pandangan bahwa keadaan dimana individu meyakini untuk melaksanakan suatu pekerjaan pada tingkat tertentu yang akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan (imbalan) (Robbins dan Judge, 2009). Manajer akan meningkatkan kinerjanya guna mendapatkan sebuah imbalan yang potensial atas kinerja yang telah dilakukannya. Hal ini dikarenakan jika organisasi benar-benar memberi imbalan kepada para manajer atas kinerja manajer dan bukannya atas senioritas, upaya, tingkat kesukaran pekerjaan, maka teori ekspektasi akan menjadi jauh lebih valid (Robbins dan Judge, 2009).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa teori ekspektasi dapat menjelaskan hubungan antara sistem remunerasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan manajer akan mengeluarkan tingkat

usaha tertentu apabila manajer merasa ada hubungan yang kuat antara usaha yang telah dilakukannya dengan penghargaan yang diterima, sehingga manajer akan merasa termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan tanggungjawabnya. Motivasi yang tinggi pada diri manajer akan meningkatkan kinerjanya di dalam organisasi tersebut.

## **B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis**

### **1. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja suatu organisasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Menurut pendapat Anthony dan Govindarajan (2005) anggaran yaitu sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi.

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian, untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan (Silmilian, 2013). Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya (Robbins dan Judge, 2015). Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan para manajer secara langsung di dalamnya dan memiliki pengaruh terhadap penyusunan

tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran manajer.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki beberapa kelebihan. Pertama, para manajer memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pelaksanaan anggaran yang telah disetujui, sehingga manajer akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya, agar anggaran tersebut dapat terlaksana sesuai dengan target anggaran. Kedua, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan moral partisipasi dan menimbulkan inisiatif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen. Ketiga, partisipasi anggaran berdampak terhadap hubungan atau keterkaitan yang lebih baik dalam kelompok yang secara langsung berpengaruh terhadap meningkatnya kerjasama diantara anggota kelompok sehingga dapat mengurangi adanya tekanan dan kesulitan di dalam pelaksanaan anggaran, dengan begitu manajer-manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat mengetahui terhadap sumber-sumber yang tersedia sehingga tujuan anggaran dapat dicapai dengan masuk akal (Supriyatno, 2010).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top down*, *bottom up* dan pendekatan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Dalam sistem penganggaran *top down*, rencana kerja dan anggaran bagi organisasi secara keseluruhan disusun dan ditetapkan oleh atasan/manajer puncak, dan kemudian membaginya kepada bawahan.

Keuntungan menerapkan sistem tersebut adalah proses penyelenggaraan perencanaan menjadi lebih efisien karena tidak melibatkan partisipasi bawahan. Namun di sisi lain penerapan sistem penganggaran *top down* dapat mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena atasan/manajer puncak kurang mengetahui potensi dan kendala yang dihadapi oleh bawahan sehingga sering memberikan target melebihi kapasitas yang dimiliki bawahan.

Pendekatan *bottom-up* melibatkan semua komponen perusahaan dalam penyusunan anggaran, sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama. Namun pendekatan *bottom-up* memiliki kelemahan yaitu waktu yang dibutuhkan sangat lama. Selain itu bila usulan yang diajukan oleh bawahan selaku pelaksana anggaran tidak dikendalikan secara seksama oleh atasan, maka target anggaran mungkin menyimpang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi atau entitas sebaiknya menerapkan sistem partisipasi anggaran (*participative budgeting*). Dalam sistem partisipasi anggaran bawahan/pelaksana anggaran dapat diikutsertakan dalam penyusunan anggaran dalam mewakili kepentingan masing-masing dari departemen atau sub bagian. Setiap manajer bawah dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di dalam organisasi, sehingga para manajer bawah akan semakin termotivasi dan berdampak pada tercapainya kesepakatan dan tujuan organisasi.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa proses partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan semua manajer dalam penyusunan anggaran, sehingga partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer dapat meningkatkan kinerja manajer tersebut. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Keikutsertaan manajer tingkat bawah pada penyusunan anggaran diharapkan, agar anggaran dapat terlaksana dengan lebih baik dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

## **2. Sistem Remunerasi**

Remunerasi menurut Sitinjak (2016) merupakan imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, atau pensiun. Bagi Pegawai Negeri Sipil, remunerasi berarti imbalan kerja di luar gaji. Menurut Merchant (2012) insentif adalah bagian penting dari penyusunan pengendalian hasil yang digunakan untuk mengarahkan perilaku manajer secara langsung. Remunerasi mengacu pada gaji, upah, uang lembur, bonus, komisi dan *reward* (penghargaan) *finansial* yang dibayarkan sebagai kompensasi atas kinerja manajer.

Menurut Samsudin (2006) tujuan pemberian remunerasi antara lain sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi manajer, meningkatkan produktivitas kerja, memajukan organisasi atau perusahaan, serta untuk menunjukkan keseimbangan dan keadilan. Selain itu, tujuan pemberian remunerasi sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi manajer yaitu dengan memberikan kompensasi berupa gaji, upah atau bentuk lain adalah untuk

kebutuhan ekonominya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong manajer bekerja lebih produktif.

Menurut Sitinjak (2016) pemerintah melakukan upaya-upaya dalam reformasi birokrasi melalui sistem remunerasi, terdapat lima prinsip dalam penerapan sistem remunerasi, yaitu:

1. Sistem merit yaitu penetapan penghasilan pegawai sesuai dengan harga jabatan.
2. Adil dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang sama dibayar sesuai dengan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dan dibayar lebih tinggi.
3. layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal).
4. kompetitif, di mana gaji pegawai negeri sipil (PNS) setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta, guna menghindari *brain drain*
5. transparan, dalam arti PNS hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Tujuan lain dalam pemberian remunerasi yaitu untuk memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin tinggi suatu perusahaan atau organisasi memberikan remunerasi terhadap kinerja pegawainya, maka semakin berhasil organisasi tersebut membangun kinerja pegawainya. Pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin terjadi apabila



perusahaan tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dengan harapan akan semakin maju perusahaan tersebut. Tujuan lainnya yaitu dengan menunjukkan apresiasi dan keadilan. Hal ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh manajer pada jabatan yang telah diduduki sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

Menurut Widyastuti (2013) program reformasi remunerasi pada aparat negara diharapkan dapat diarahkan pada sistem remunerasi yang adil dan transparan dengan merumuskan struktur gaji dengan klasifikasi jabatan dan bobot jabatan, merumuskan jenis tunjangan yang layak untuk diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS), mengkaitkan sistem penggajian dengan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk memacu prestasi dan motivasi kerja. Dengan menata sumber pembiayaan gaji yang transparansi dan mendorong pengintegrasian anggaran rutin dan pembangunan, hal ini dimaksudkan agar tersedia dana yang cukup bagi pembayaran gaji PNS secara layak. Penerapan struktur gaji PNS dimaksudkan agar tidak ada lagi honor-honor, dan penghasilan lain diluar gaji dan tunjangan yang resmi.

Upaya lainnya yaitu dengan mengupayakan penghasilan PNS disesuaikan dengan tingkat inflasi, antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan. Agar beban anggaran belanja manajer tidak terlalu besar maka perlu dirumuskan kebijakan *outsourcing* untuk jabatan fungsional umum khususnya yang menyangkut masalah rekrutmen dan penggajian. Serta menyusun Peraturan

Pemerintah tentang Dana Pensiun dalam menata pengelolaan dana pensiun bagi manajer sektor publik.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa remunerasi adalah bagian dari kompensasi berupa *financial* yang dibayarkan sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab manajer atas kontribusinya di dalam organisasi tersebut. Pemberian remunerasi juga didasarkan pada tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan atau jabatan manajer. Organisasi dapat menggunakan remunerasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja manajer di dalam organisasi tersebut, sehingga akan berdampak pada ikatan manajer untuk bertahan dalam organisasi tersebut.

### **3. Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata lain "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Menurut Robbins dan Judge (2015) motivasi diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu, yang diselaraskan terhadap upaya-upaya kinerja yang tinggi kearah tujuan organisasi. Menurut Gray dan Frederick (1984) dalam Riyadi (2007) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasil dari sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menimbulkan sikap antusias untuk mengikuti arah dan tindakan-tindakan tertentu. Motivasi terjadi akibat perubahan situasi tertentu pada diri manajer yang mendorong manajer untuk lebih mengerahkan kemampuan yang dimilikinya agar tanggung jawab serta tujuan yang diinginkannya tercapai.

Motivasi memiliki tiga komponen penting, yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan timbul dari dalam dirinya yang apabila dirasakan terdapat ketidakseimbangan antara yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi bersangkutan dapat dimilikinya. Dorongan timbul dari dalam diri manajer maupun dari luar diri manajer tersebut. Dorongan merupakan tindakan tertentu yang dilakukan oleh manajer secara sadar. Komponen lainnya yaitu tujuan, dimana tujuan merupakan segala sesuatu yang dapat menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan (Siagian, 2012). Ketiga komponen motivasi ini sangat berpengaruh terhadap terciptanya motivasi di dalam diri manajer. Apabila ketiga komponen ini bekerja dengan baik dan positif maka akan menciptakan semangat yang tinggi serta dapat memotivasi manajer untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya, sehingga akan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Gustisyah (2009) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu, kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, dan kondisi lingkungan kerja. Priansa (2014) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja manajer antara lain keluarga dan kebudayaan, konsep diri, jenis kelamin, pengakuan dan prestasi, cita-cita dan aspirasi, kemampuan belajar, kondisi pegawai, kondisi lingkungan, dinamis dalam pekerjaan dan upaya pimpinan memotivasi pegawai.

Menurut Danim (2004) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan, sikap manajer dan iklim kerja. Gaya

kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam memberikan dorongan dan arahan kepada bawahannya. Menurut Utami (2013) pentingnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk melibatkan manajer dalam pengambilan keputusan maupun berkonsultasi. Dengan memberikan kesempatan kepada manajer bawah untuk berdiskusi bersama menerima saran ataupun metode dalam pengambilan keputusan, sehingga akan meningkatkan motivasi kerja pada manajer di dalam organisasi. Hal ini senada dengan penjelasan Kartono (2016) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin tersebut menciptakan motivasi pada manajer. Apabila seorang pemimpin dalam organisasi menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai maka akan meningkatkan motivasi kerja pada bawahannya.

Faktor lainnya yaitu sikap kerja manajer yang terlihat dari cara manajer tersebut dalam bekerja. Manajer yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan memiliki sikap yang antusias dalam bekerja. Manajer yang bekerja secara antusias dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Dalam organisasi, sikap kerja bersifat penting karena manajer dapat mempengaruhi perilaku bawahannya. Menurut Robbins dan Judge (2015) tipe-tipe sikap antara lain kepuasan kerja, keterlibatan dan komitmen pada organisasi. Manajer yang puas dan berkomitmen terhadap pekerjaan di dalam

organisasinya, akan melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin sehingga akan menghasilkan motivasi yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

Iklm kerja atau suasana kerja yang ada dalam sebuah organisasi juga sangat mempengaruhi manajer dalam melaksanakan tanggung jawab atau pekerjaannya di dalam sebuah organisasi. Tingkat motivasi kerja manajer yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, dan manajer dengan motivasi kerja yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Kondisi kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja para manajer. Dengan adanya suasana kerja yang aman dan nyaman maka akan terciptanya kondisi yang kondusif sehingga motivasi kerja para manajeraan meningkat.

Dari penjelasan tersebut, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan yang tumbuh dari diri manajer, baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu tanggung jawab guna mencapai tujuan yang diinginkannya dengan semangat tinggi melalui kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Hal ini juga tidak lepas dari pengaruh manajer dalam memahami faktor-faktor motivasi sebagai penggerak dalam terlaksananya kinerja dalam organisasi. Agar tercapainya suatu tujuan organisasi maka perlu adanya motivasi atau dorongan, karena motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam sebuah organisasi.

#### **4. Kinerja Manajerial**

Lembaga Administrasi Negara (Rohman, 2009) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic scheme*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam periode tertentu (Rohman, 2009). Adapun kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney, 1963).

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang (Mahoney, 1963). Perencanaan merupakan aspek penting dilakukan sebelum melaksanakan program. Menurut Robbins dan Coulter (2010) perencanaan meliputi pendefinisian tujuan suatu organisasi, penentuan strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan serangkaian rencana komprehensif untuk menggabungkan dan mengkoordinasi berbagai aktivitas. Di dalam perencanaan akan dibahas lebih lanjut terkait cara mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi, tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/pelaksanaan yang diambil. Di dalam perencanaan juga akan dibahas tentang tata cara menyiapkan agenda dan membuat program

kegiatan. Dengan adanya perencanaan yang baik maka pelaksanaan kegiatan tersebut diharapkan sesuai dengan harapan.

Menurut Mahoney (1963) investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan. Proses investigasi ini berfungsi untuk mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan.

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien (Handoko, 2011). Menurut Pendapat Mahoney (1963) mengemukakan bahwa pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi dengan orang-orang dibagian yang lain. Dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain. Dengan adanya koordinasi dengan pegawai, akan memiliki pegangan atau pedoman di dalam melaksanakan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Koordinasi yang kuat di dalam

organisasi akan berdampak positif terhadap kinerja, sehingga tujuan organisasi tercapai.

Menurut Mahoney (1963) evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Evaluasi kerja meliputi pemeriksaan terhadap produk, permintaan-permintaan, menilai usulan-usulan dan saran-saran serta ditujukan untuk menilai manajerdan catatan hasil kerja. Menurut Robbins dan Coulter (2010) dalam proses evaluasi perlu adanya beberapa faktor yang menjadi inti dari evaluasi yaitu kemampuan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Faktor-faktor tersebut perlu adanya evaluasi agar fungsi manajemen dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik dan hasil penilaian dapat diambil sebagai keputusan yang diperlukan.

Kegiatan manajerial lainnya yaitu pengawasan. Menurut Handoko (2011) pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Mahoney (1963) menjelaskan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan mengukur dan mengkoreksi kinerja individu untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan dengan cara mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan dan menangani keluhan-keluhan dari bawahan. Dengan adanya pengawasan yang tepat dan baik dalam organisasi maka



akan tercipta keseimbangan dan menumbuhkan kreatifitas, sehingga akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi.

Menurut Mahoney (1963) pengaturan staf yaitu memelihara kondisi dan mempertahankan bawahan, menyeleksi manajer baru, menempatkan dan mempromosikan bawahan dalam unitnya atau beberapa unit. Pengaturan staff meliputi pemeliharaan terhadap kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, serta pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan adanya pengaturan staff yang baik di dalam organisasi, maka manajeraan bekerja sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimilikinya. Dengan kompetensi yang dimilikinya manajeraan bekerja secara maksimal sehingga tujuan organisasi akan tercapai sesuai dengan harapan.

Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen. Negosiasi merupakan bagian dari tugas manajer, karena seorang manajer memiliki wewenang terhadap organisasinya, dan memiliki pusat informasi yang dibutuhkan untuk melakukan negosiasi dalam organisasi yang dipimpinnya.

Kegiatan manajerial terakhir yaitu perwakilan, menurut Mahoney (1963) perwakilan adalah kegiatan menyampaikan visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan pidato, konsultasi dan lain-lain kepada pihak luar organisasi. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998) perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan. Peran para manajer harus dapat mengimbangi kepentingan semua kelompok yang diwakili sewaktu manajer mengambil keputusan, serta harus memperhatikan keinginan kelompok lain (Winardi, 2007). Dengan adanya perwakilan diharapkan organisasi akan dapat memiliki kepercayaan dari publik, sehingga organisasi akan semakin meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Priansa (2014) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas dan kerjasama. Menurut Rivai dan Sagala (2009) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan struktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja dalam organisasi merupakan hasil kerja manajer dalam lingkup tanggungjawabnya masing-masing pada organisasi.

Pengukuran kinerja pada sektor publik bertujuan untuk membantu para manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi atas program yang telah dilaksanakan baik melalui pengukuran dengan cara finansial maupun nonfinansial. Hal ini dilakukan agar nantinya para manajer publik dapat mengevaluasi kinerja dalam organisasinya serta menjadi alat pengendali di dalam organisasi tersebut, sehingga menjadi lebih baik kedepannya. Menurut Mardiasmo (2002) sistem pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud pertama pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawabannya kepada publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial yang baik di dalam sektor publik akan berdampak pada efisien dan efektivitas organisasi yang nantinya berpengaruh terhadap pemberian pelayanan kepada publik (masyarakat). Kinerja manajerial di dalam sektor publik sangat penting guna memaksimalkan kualitas pelayanan serta tercapainya sasaran anggaran sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan tercapainya anggaran sesuai dengan tujuan dan peningkatan kualitas

pelayanan terhadap masyarakat, mencerminkan bahwa kinerja pemerintahan di daerah tersebut sangat baik.

#### **5. Pengaruh langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih, yang membawa efek di masa yang akan datang bagi manajer yang membuat keputusan (Supriyatno, 2010). Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) partisipasi anggaran yaitu proses keterlibatan para manajer dalam pembuatan anggaran dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar. Dwiputri (2014) mengungkapkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Hal ini sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Tapatfeto (2013) yang mengungkapkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial, dengan adanya penyusunan anggaran secara partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial dalam organisasi. Manajer yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi. Oleh karena itu, manajemen memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian dalam organisasi. Perencanaan merupakan pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Kinerja manajer akan dinilai berdasarkan tercapainya atau terealisasinya target anggaran yang telah ditetapkan. Manajer akan

bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran, sehingga dapat meningkatnya kinerja manajer tersebut. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh manajer bawah, maka para manajer dapat menyumbangkan ide dan gagasan yang dimiliki sehingga para manajer bawah pun akan merasa dihargai dan aktualisasi diri manajer dapat terpenuhi. Hal ini nantinya dapat meningkatkan kinerja manajerial serta manajer akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan anggaran yang telah dibuat.

Beberapa penelitian sejenis telah dilakukan yaitu Tapatfeto (2013) menguji kembali komitmen tujuan dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan kepada seluruh manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur yang berada di Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan metode *purposive sampling* dan menggunakan alat analisis regresi linier berganda. Dari penelitian yang telah dilakukan didapati bukti secara empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan dan kinerja manajerial. Namun komitmen tujuan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif akan meningkatkan kinerja manajer serta tindakan partisipatif yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi sehingga bawahan dapat menerima dan memiliki komitmen terhadap tujuan anggaran yang dirancang.

**H<sub>1</sub>** : Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **6. Pengaruh langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi**

Menurut Robbins dan Judge (2009) motivasi diartikan sebagai kesiapan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Penelitian yang telah dilakukan oleh Agusti (2013) mengungkapkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Semakin tinggi partisipasi pejabat struktural dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan motivasi dalam pekerjaannya. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Dwiputri dan Wardhoyo (2014) yang mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi para manajer.

Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajerial. Pertama, kemungkinan adanya penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut. Kedua, hasil penyusunan anggaran partisipasi dianggap sebagai pertukaran informasi yang efektif. Pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan manajer melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan

dan persetujuan (Anthony dan Govindaraja, 2005). Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa para manajer yang dilibatkan secara langsung dalam proses penyusunan anggaran akan termotivasi untuk dapat berperilaku sebaik mungkin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian sejenis telah dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial. Pramesthiningtyas (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini dilakukan pada manajer level menengah ke bawah dan supervisor yang bekerja pada 15 perusahaan di Kota Semarang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode *convenience sampling*. Metode pemilihan sampel ini dilakukan dengan memilih sampel secara bebas sesuai kehendak peneliti. Alat analisis yang digunakan yaitu dengan *Path Analysis*. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

Dwiputri dan Wardhoyo (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh peran keadilan organisasional dan motivasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada manajer PT DH, Tbk. Dari seluruh departemen dan unit

kerja yang menduduki posisi *senior office* hingga manajer. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan metode *purposive sampling* dan menggunakan alat analisis yaitu dengan PLS. Dari hasil penelitian diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui keadilan organisasional dan melalui motivasi, sehingga keadilan organisasional dan motivasi memiliki efek mediasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

**H<sub>2</sub>** : Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

## **7. Pengaruh langsung Motivasi terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Robbins dan Judge (2009) motivasi diartikan sebagai kesediaan manajer untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual. Manajer yang memiliki tujuan serta sasaran yang ingin dicapai akan memiliki motivasi yang tinggi pada dirinya. Motivasi dapat terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal manajer. Kekuatan, keinginan maupun harapan yang ada pada diri manajer pada akhirnya menuntun manajer tersebut untuk berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Terdapat beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi pada diri manajer antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggungjawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Apabila manajer memiliki pencapaian, tanggung jawab serta kesempatan untuk berkembang dalam



melaksanakan tujuan organisasi, maka manajer akan memiliki motivasi yang tinggi dan berusaha untuk meningkatkan kinerja manajer di dalam organisasi. Para manajer akan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena penilaian prestasi dan penghargaan atas prestasi para manajer akan dinilai dari pencapaian tujuan yang telah dicapai. Dengan demikian para manajer yang memiliki tujuan yang ingin dicapai akan bekerja lebih baik dan lebih optimal dibandingkan manajer yang memiliki motivasi yang rendah, sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi tersebut.

Beberapa penelitian sejenis telah dilakukan yaitu Agusti (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information*, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan teknik penyebaran kuesioner kepada Pejabat Struktural SKPD pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dengan menggunakan metode analisis SEM yaitu berbasis Varian dengan menggunakan *Software Smart PLS Versi 2,0*. Dari hasil penelitian menemukan bukti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial, namun partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan motivasi. Dari pengujian dibuktikan *Job relevant information* tidak dapat memediasi hubungan antarpartisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ini artinya informasi yang

berhubungan dengan tugas yang dimiliki oleh Pejabat Struktural SKPD kabupaten Indragiri Hilir tidak menjadi patokan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Widyastuti (2013) Melakukan penelitian tentang pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara (KPPN) percontohan Serang Provinsi Banten dengan menggunakan pengambilan sample dengan metode secara *non probability sampling* yaitu pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sample. Dari penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Percontohan Serang sudah sangat kuat dan signifikan

**H<sub>3</sub>** : Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **8. Pengaruh tidak langsung Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi sebagai variabel *intervening***

Menurut Agusti (2013) partisipasi anggaran yang melibatkan sebagian besar Manajer terhadap penyusunan anggaran akan merasa dihargai karna ikut dalam menentukan keputusan dimasa yang akan datang. Perasaan dihargai dan dilibatkan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan motivasi dari diri Manajer tersebut untuk menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik. Sehingga dengan adanya motivasi yang tinggi

dari Manajer dalam menyelesaikan tugasnya maka diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini berusaha untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses ketika pembuat anggaran terlibat secara langsung dalam penyusunan anggaran pemerintah. Pemberian kesempatan kepada manajer dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan manajer untuk menyalurkan gagasan serta dapat bernegosiasi mengenai target anggaran yang menurut manajer dapat dicapai dengan mempertimbangkan berbagai faktor, baik eksternal maupun internal. Dengan adanya partisipasi dalam menyusun anggaran pada sektor publik dimaksudkan agar kinerja manajerial pada sektor publik semakin efektif dan efisien, sehingga pelayanan terhadap masyarakat dapat terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, motivasi sebagai mediasi dalam meningkatkan kinerja manajerial pada sektor publik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Beberapa penelitian sejenis telah dilakukan yaitu Agusti (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan job relevant information, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan teknik penyebaran kuesioner kepada Pejabat Struktural SKPD pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dengan menggunakan metode analisis SEM yaitu berbasis Varian dengan

menggunakan Software Smart PLS Versi 2,0. Dari hasil penelitian menemukan bukti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial, namun partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan motivasi. Dari pengujian dibuktikan Job relevant information tidak dapat memediasi hubungan antarpartisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ini artinya informasi yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki oleh Pejabat Struktural SKPD kabupaten Indragiri Hilir tidak menjadi patokan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

**H<sub>4</sub>** : Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap mediasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

## **9. Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial**

Remunerasi merupakan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh pengusaha untuk para pekerja, antara lain upah pokok, tunjangan tetap, tunjangan variabel, insentif dan bonus, fasilitas-fasilitas, dan juga uang *service* (Menpan, 2010). Menurut Palagia (2012) remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap manajer, sehingga manajer lebih berkonsentrasi dalam bekerja. Apabila suatu pekerjaan mendapatkan imbalan yang menyenangkan (*reward*), pekerjaan tersebut akan diulangi kembali. Artinya, apabila manajer mendapatkan kompensasi yang baik seperti imbalan *finansial* yang tinggi terhadap kinerjanya,

sehingga dapat merangsang manajer tersebut untuk memberikan kinerja terbaiknya (Listiani, 2013).

Penjelasan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprianto (2013) menguji tentang pengaruh penetapan sasaran dan sistem remunerasi terhadap kinerja manajer pada organisasi sektor publik, dimana penelitian ditujukan kepada manajer Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di Jawa Timur dengan menggunakan metode pengambilan sampel dengan metode *clustered sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan kelompok serta menggunakan alat uji analisis yaitu dengan regresi linier berganda. Dari penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa penetapan sasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer sedangkan sistem remunerasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut peneliti sistem remunerasi yang diterapkan belum efektif sehingga tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Widyastuti (2013) Melakukan penelitian tentang pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara (KPPN) percontohan Serang Provinsi Banten dengan menggunakan pengambilan sample dengan metode secara *non probability sampling* yaitu pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sample. Dari penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh remunerasi pegawai,

motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Percontohan Serang sudah sangat kuat dan signifikan.

**H<sub>5</sub>** : Sistem remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **10. Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Motivasi**

Seorang manajer yang memiliki semangat kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang baik dan profesional, hal ini juga dikarenakan adanya faktor pendorong untuk memotivasi para manajer agar bekerja lebih baik. Faktor pendorong yang dapat memotivasi manajer salah satunya dengan adanya penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Manajer yang bekerja keras tidak hanya dengan harapan akan memperoleh promosi melainkan juga ingin memperoleh kenaikan gaji (Robbins dan Jugde, 2009). Danish dan Usman (2010) mengungkapkan bahwa program penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan semangat manajer, moral dan menciptakan hubungan antara kinerja dan motivasi.

Menurut Widyastuti (2013) dalam sistem remunerasi yang baru sudah terdapat penggolongan yang jelas untuk setiap jabatan, profesionalitas dan kualitas yang cukup kompetitif, serta pegawai (manajer) di setiap fungsi sudah diidentifikasi dan dipelihara dengan pengupahan yang baik. Dengan adanya penggolongan yang jelas pada sistem remunerasi, maka pemberian remunerasi dapat disesuaikan dengan beban tanggung jawab masing-masing manajer, sehingga pemberian remunerasi dapat dilakukan secara adil. Dengan adanya sistem remunerasi diharapkan dapat

meningkatkan motivasi pada manajer, sehingga semangat manajer untuk bekerja semakin meningkat.

Beberapa penelitian sejenis telah dilakukan yaitu Sitinjak (2016) Melakukan penelitian tentang pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada pegawai kantor Imigrasi kelas I Surakarta dengan menggunakan pengambilan sample dengan metode kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa pengaruh remunerasi terhadap motivasi, pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh kesimpulan ada pengaruh yang signifikan. Temuan lain dari hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Surakarta.

**H<sub>6</sub>** : Sistem remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

#### **11. Pengaruh tidak langsung Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi sebagai variabel *intervening***

Secara harfiah, remunerasi didefinisikan sebagai *payment* atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tidak termasuk lembur dan honor (Ying dan Jun, 2010). Menurut Menpan (2010) remunerasi juga bisa dimaknai semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh pengusaha untuk bekerja, antara lain upah pokok, tunjangan tetap, tunjangan variabel, insentif dan bonus, fasilitas-fasilitas,

dan juga uang servis. Sistem remunerasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk menyelaraskan antara kepentingan manajer dengan organisasi. Sistem remunerasi yang efektif diharapkan mampu memberi kepuasan kepada manajer dan dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja manajer akan dapat membantu organisasi mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sitinjak (2016) Remunerasi merupakan salah satu pendorong semangat kerja dan produktifitas kerja manajer, dengan memanfaatkan dan menggunakan serta memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki diharapkan dapat tercapainya kinerja yang optimal. Rumunerasi diharapkan mampu memberikan dorongan dan motivasi kerja terhadap para manajer untuk tetap bekerja dengan giat. Disamping memotivasi, peranan remunerasi sangat penting dalam rangka menciptakan kinerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karena setiap manajer mempunyai kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan yang berbeda-beda.

Penjelasan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitinjak (2016) Melakukan penelitian tentang pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada pegawai kantor Imigrasi kelas I Surakarta dengan menggunakan pengambilan sample dengan metode kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa pengaruh remunerasi terhadap motivasi, pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh kesimpulan ada pengaruh yang signifikan. Temuan lain



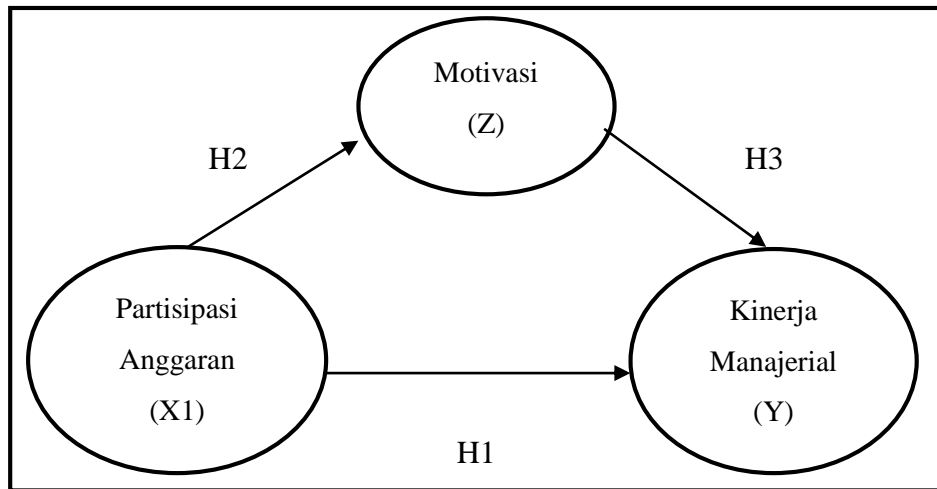
dari hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Surakarta.

**H<sub>7</sub>** : Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap mediasi antara sistem remunerasi dengan kinerja manajerial

Berikut ini disajikan kerangka pemikiran penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

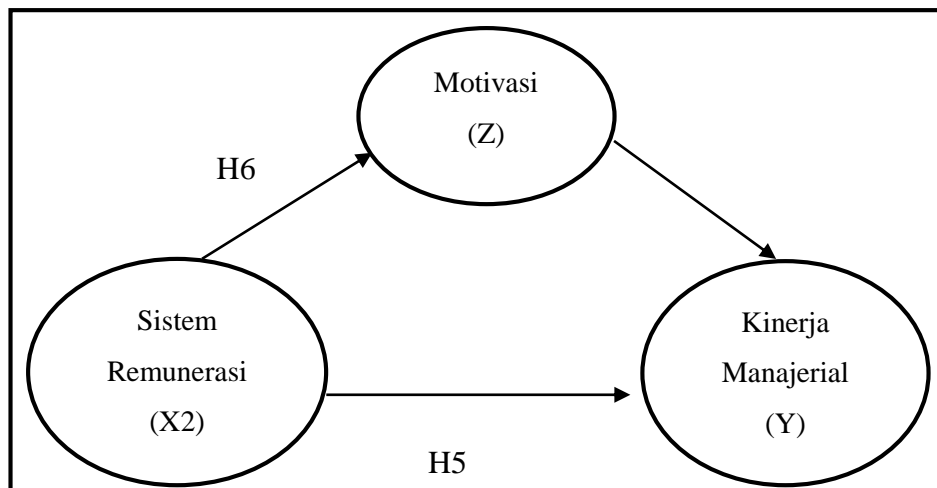
### C. Model Penelitian

H4



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis I**

H7



**Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran Teoritis II**