

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan hasil dari kerja individu yang berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapainya dalam mengerjakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Capaian kinerja individu adalah gambaran dari terwujudnya tujuan organisasi yang tertuang dalam perencanaan program organisasi (Safrina, 2017).

Semua organisasi baik swasta maupun sektor publik pasti menginginkan tujuan organisasi yang sudah direncanakan dapat tercapai. Jika dalam sektor swasta tujuan utamanya agar mendapatkan laba sebanyak-banyaknya, maka disini beda dengan sektor publik yang ingin kinerjanya baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada publik atau masyarakat yang memerlukannya. Berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya, semua tergantung keberhasilan dari pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan, maka hal ini dibutuhkan kinerja yang baik disetiap pegawai (Munparidi, 2012).

Untuk bekerja dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan dapat diterima oleh organisasi atau masyarakat tidaklah mudah, pastinya akan ada hambatan yang harus dilalui oleh pegawai dalam sebuah organisasi, oleh karena itu hambatan tersebut harus dapat dilalui oleh setiap pegawai. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu : motivasi kerja, pelatihan, dan gaya kepemimpinan dan masih

banyak faktor lainnya yang mampu mempengaruhi kinerja. Semua faktor tersebut pastinya akan berpengaruh ada yang dominan ada yang tidak (Munparidi, 2012).

Motivasi kerja sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi sebab, dengan adanya motivasi kerja maka hal tersebut menjadi pendorong untuk pegawai agar tidak bermalas-malasan dalam bekerja dan mengerjakan tugasnya lebih giat lagi, selain itu dengan adanya motivasi kerja maka pegawai akan merasa pekerjaannya lebih dihargai yang nantinya akan menjadi pendorong bagi individu untuk meningkatkan kinerjanya. Contoh, pemberian *reward* bagi pegawai yang berprestasi atau pegawai yang telah mencapai target (Wahyuni, 2015). Penelitian mengenai motivasi kerja ini pernah diteliti oleh (Munparidi, 2012), (Hartanto et.al, 2018) yang dalam hasilnya menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pada penelitiannya (Herli et.al, 2018) dan (Muliadi et.al, 2019) menghasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada pegawai dengan harapan agar dapat mengerjakan tugasnya lebih baik lagi, tepat waktu serta sesuai target organisasi. Tanpa adanya pelatihan yang tepat, pegawai tidak akan mendapatkan informasi terbaru serta tidak dapat mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya. Maka dari itu, setelah diberikan pelatihan pegawai sangat diharapkan akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih dari sebelumnya (Elnaga & Imran, 2018). Program pelatihan yang baik yaitu program yang tingkat efektivitasnya tinggi, yaitu guna mengukur efektivitas program pelatihan yang diberikan kepada pegawai dan nantinya perlu diadakan evaluasi mengenai program pelatihan tersebut. Menurut Kirkpatrick dalam Ma'ruf (2018) tingkat efektivitas sebuah program pelatihan dapat diukur

melalui reaksi pegawai, pembelajaran pegawai, perilaku dan hasil yang diperoleh pegawai, pelatihan yang diberikan secara efektif oleh organisasi nantinya dapat meningkatkan rasa puas akan pekerjaannya. Penelitian mengenai pelatihan kerja ini sebelumnya sudah diteliti oleh (Munparidi, 2012), (Triasmoko et al., 2014), (Ma'ruf, 2018) dan (Safrina, 2017) yang dalam hasilnya menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi kerja dan pelatihan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja, dimana pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi bawahannya dalam melakukan pekerjaan tertentu. Gaya kepemimpinan disini merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, dimana dalam organisasi sektor publik seorang pemimpin dituntut untuk mampu membawa dan memaksimalkan organisasi yang dipimpinnya agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas serta dapat mencapai kepuasan masyarakat secara optimal.

Suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dipengaruhi oleh pemimpin, oleh sebab itu pemimpin selalu fokus pada evaluasi sebagai sebuah gambaran penilaian terwujudnya tujuan organisasi (Wahyuni, 2015). Hal ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya dalam meningkatkan kinerjanya lebih baik agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan ini sebelumnya sudah dilakukan oleh (Muliadi et al., 2019), (Mandey & Lengkong, 2015) yang dalam hasilnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan penelitian (Rante et.al, 2014) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Namun, dengan diberikannya motivasi kerja, pelatihan dan gaya kepemimpinan masih kurang dalam meningkatkan kinerja dan disini peneliti ingin menambahkan variabel partisipasi penyusunan anggaran, variabel ini dipilih karena partisipasi penyusunan anggaran juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Partisipasi penyusunan anggaran disini dijadikan sebagai variabel moderasi karena partisipasi penyusunan anggaran yaitu berkaitan dengan pengambilan keputusan yang diputuskan berdasarkan kesepakatan dari beberapa pihak yang salah satunya melibatkan pegawai dalam organisasi. Jika pegawai diikut sertakan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan organisasi baik itu mengenai pemberian *reward*, pemberian pelatihan, ataupun keputusan terkait kebijakan yang ada dalam organisasi maka disini pegawai merasa keberadaannya dianggap penting dan secara tidak langsung pegawai akan menjalankan tugasnya dengan semangat, sesuai target dan nantinya dapat mencapai tujuan dari organisasi yang mana capaian itu dapat disebut sebagai kinerja.

Selain itu, hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja yaitu agar penyusunan anggaran lebih efektif dibutuhkan partisipasi penyusunan anggaran dari pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi maka disini akan lebih efektif nantinya dalam penyusunan anggaran (Gunawan & Santioso, 2015). Hubungannya partisipasi penyusunan anggaran dengan pelatihan yaitu untuk mendapatkan pelatihan kerja yang efektif perlu dilakukannya tahapan-tahapan yang diantaranya, analisis kebutuhan, penetapan desain pelatihan, implementasi program pelatihan dan evaluasi program pelatihan. Dari ke empat tahapan tersebut, 3 tahapan utama dilakukan sebelum program pelatihan diberikan

kepada pegawai dan hal tersebut akan dilakukan ketika proses penyusunan anggaran yang mana pada saat itu pegawai juga berpartisipasi terhadap perencanaan program pelatihan. Dari 3 tahap tersebut pemimpin bisa mengetahui pelatihan apa saja yang sedang dibutuhkan oleh pegawai (Ma'ruf, 2018).

Selanjutnya hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan, dalam penyusunan anggaran diharapkan akan ada keputusan bersama yang dapat mencapai tujuan organisasi, maka dari itu seorang pemimpin juga memiliki peran untuk mendorong anggotanya untuk mengerjakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan dan mengikut sertakan anggotanya dalam pengambilan keputusan (Biduri, 2011). Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa dalam meningkatkan kinerja dengan gaya kepemimpinan maka lebih efektif apabila pegawai tersebut memiliki partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran.

Pada penelitian sebelumnya mengenai variabel motivasi kerja, pelatihan, dan gaya kepemimpinan ini sudah pernah diteliti namun, dalam penelitian sebelumnya variabel ini kebanyakan diteliti dalam sektor swasta dan diteliti terhadap kinerja pegawai atau karyawan. Maka, dalam penelitian ini peneliti ingin menelitinya pada sektor publik serta dilakukannya pada manajer atau terhadap kinerja manajerial. Peneliti ingin meneliti dalam sektor publik dikarenakan sektor publik berkewajiban untuk memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat dimana pelayanan tersebut tergantung dari kerja dari pegawai yang dapat menghasilkan sebuah kinerja, sedangkan pada kenyataannya sektor publik mendapatkan kritikan diantaranya, sektor publik dapat digambarkan tidak produktif, tidak efisien, dan memiliki kualitas rendah maka disini peneliti ingin

meneliti di sektor publik dan menarik praktik yang ada di sektor swasta ke sektor publik. Sesuai dengan teori *new public management* dimana dalam teori ini dijelaskan bahwa adanya gerakan reformasi yang bernama *new public management* ini dikarenakan sektor publik menganggap praktik manajemen sektor swasta lebih baik dari sektor publik, maka dari itu untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu megadopsi beberapa praktik yang ada dalam sektor swasta. Harapan dengan diterapkannya tersebut dapat membantu untuk meningkatkan kinerja dan dapat meningkatkan capaian tujuan dari organisasi (Mahmudi, 2005).

Dalam penelitian ini dilakukan terhadap manajer karena manajer dalam sebuah organisasi memiliki peran pengendali untuk pegawai lainnya setelah pemimpin, manajer yang mengkoordinir pekerjaan bawahannya setelah mendapatkan tugas dari seorang pemimpin. Manajer dalam sektor publik juga memiliki peran dalam pengambilan keputusan dan ikut serta dalam penyusunan anggaran demi mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sampang, karena berdasarkan data yang mengacu pada Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur yang dapat menggambarkan keadaan ekonomi atau kinerja perekonomian daerah, dilihat dari data pertumbuhan ekonomi pada tahun 2018 kinerja perekonomian di Jawa Timur mengalami kenaikan dari pada tahun sebelumnya yang mana pada tahun 2017 sebesar 5,46 dan pada tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 0,04% menjadi 5,50. Pertumbuhan ekonomi tersebut sejalan dengan pertumbuhan ekonomi nasional yang pada tahun 2018 mencapai 5,17 % dimana tumbuh lebih tinggi dibandingkan tahun 2017 yaitu sebesar 5,07%. Terdapat beberapa Indikator ekonomi yang mengiringi

pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur pada tahun 2018 tersebut yaitu inflasi yang mencapai 2,86% yaitu lebih rendah dari tahun 2017 yang mencapai 4,04%, selain itu ekspor barang dan jasa sebesar US\$ 20,39 miliar serta impor sebesar US\$ 25,73 miliar. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur tersebut hampir semua Kabupaten/Kota di JATIM mengalami peningkatan pertumbuhan ekonomi namun, juga ada beberapa Kabupaten/Kota mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi yang berjumlah 6 Kabupaten/Kota salah satunya Kabupaten Sampang. Perlambatan ekonomi tersebut umumnya imbas dari menurunnya kinerja ekonomi lapangan usaha pertanian dan perikanan dan Kabupaten Sampang juga digolongkan ke salah satu pertumbuhan terendah di bawah Jawa Timur yaitu dengan nilai 4,51%. Maka dari itu, dengan data tersebut dapat dinyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi yang terjadi menggambarkan kinerja pemerintah daerah Kabupaten Sampang belum meningkat secara maksimal.

Peningkatan yang belum maksimal di Kabupaten Sampang juga dapat dilihat dari data rata-rata capaian sasaran renstra tiap-tiap OPD Kab. Sampang dari tahun 2017-2018, dari 28 OPD yang dinilai kinerjanya terdapat 15 OPD yang mengalami kenaikan kinerjanya dan 13 OPD kinerjanya masih menurun hal ini dapat dilihat bahwasanya masih banyak OPD yang kinerjanya mengalami penurunan pada dua tahun tersebut, dan perbedaan jumlah OPD yang mengalami kenaikan dan penurunan kinerjanya sangat sedikit selisihnya, penjelasan tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 rata-rata capaian sasaran renstra OPD Kabupaten Sampang, sebagai berikut :

Tabel 1.1

Rata-Rata Capaian Sasaran Renstra OPD Kabupaten Sampang

Nama Organisasi Perangkat Daerah (OPD)	2017 (%)	2018 (%)
Sekretaris Daerah	98,20	106,43
Sekretaris DPRD	92,99	95,36
Inspektorat Daerah	86,50	92,59
Dinas Pendidikan	88,67	92,79
Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata	105,56	134,23
Dinas kesehatan	161,49	105,37
Dinas Sosial	83,25	39,77
Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	99,68	113,48
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	102,38	102,65
Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	100	75
Dinas PU dan PR	101,76	101,3
Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	112,24	96,1
Dinas Perhubungan	98,26	102,9
Satuan Polisi Pamong Praja	98,77	97,19
Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	101,39	103,43
Dinas Perdagangan dan Perindustrian	103,25	131,29
Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja	137,67	117,66
Dinas Komunikasi dan Informatika	126,5	100,66
Dinas Ketahanan Pangan	102,49	118,29
Dinas Pertanian	111,26	99,47
Dinas Perikanan	99,69	103,15
Dinas Lingkungan Hidup	100,62	128,36
Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	110,52	109,41
Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah	94,17	90,64
Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	99,54	99,06
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	120,63	96,57
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	99,17	99,27
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	69,44	102,66

Sumber : LKPJ Bupati Sampang

Dengan data tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja pada tiap-tiap OPD Kabupaten Sampang belum dikatakan baik secara maksimal, padahal kinerja

dari manajerial disini menjadi sorotan masyarakat. Hal ini juga dapat dilihat dari terbitnya atau pandangan masyarakat terkait kinerja OPD Kabupaten Sampang yang mengatakan bahwa kinerja dari OPD masih belum baik dan belum maksimal. “Saat ini kinerja OPD Kabupaten Sampang belum dikatakan baik atau belum maksimal, sebab saat ini kinerjanya masih belum bisa meningkat meskipun sudah diberikannya Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP), bahkan saat ini TPP akan diganti dengan Tukin (Tunjangan Pegawai) untuk meningkatkan kinerja OPD di Kabupaten Sampang hal itu dilakukan berdasarkan rekomendasi dari tim evaluasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan (SAKIP) Kemenpan” (Tribun Madura, 2019).

Berdasarkan paparan yang dijelaskan diatas dan disertai dengan data yang mendukung maka dalam hal ini peneliti ingin meneliti mengenai **“Pengaruh Motivasi Kerja, Efektivitas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Partisipasi Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Sampang)”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang?
2. Apakah efektivitas pelatihan dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang?
3. Apakah gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang?

4. Apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang?
5. Apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat memoderasi efektivitas pelatihan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang?
6. Apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang?

1.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui apakah motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang.
2. Mengetahui apakah efektivitas pelatihan dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang.
3. Mengetahui apakah gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang.
4. Mengetahui apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang.
5. Mengetahui apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat memoderasi efektivitas pelatihan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang.
6. Mengetahui apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Sampang.

Manfaat penelitian ini sebagai berikut :

a. Bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) :

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbaikan kepada pihak OPD yang ada di Kabupaten Sampang agar dapat meningkatkan kinerja manajerialnya serta dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi.

b. Bagi peneliti selanjutnya :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi atau dapat menambah literatur bagi akademisi terkait penelitian ini mengenai “Pengaruh Motivasi kerja, Efektivitas Pelatihan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Partisipasi Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi” sehingga kekurangan yang ada dalam penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti selanjutnya.