

# TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI *NEW PUBLIC MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SEKTOR PUBLIK  
DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Kasus Pemerintah Kota Makassar)**

***THE EFFECT OF THE IMPLEMENTATION OF NEW PUBLIC  
MANAGEMENT ON MANAGERIAL PERFORMANCE IN THE  
PUBLIC SECTOR WITH THE LEADERSHIP STYLE AND  
MOTIVATION AS MODERATION VARIABLE  
(Makassar City Government Case Study)***

PARTINI H



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI *NEW PUBLIC MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SEKTOR PUBLIK  
DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Kasus Pemerintah Kota Makassar)**

***THE EFFECT OF THE IMPLEMENTATION OF NEW PUBLIC  
MANAGEMENT ON MANAGERIAL PERFORMANCE IN THE  
PUBLIC SECTOR WITH THE LEADERSHIP STYLE AND  
MOTIVATION AS MODERATION VARIABLE  
(Makassar City Government Case Study)***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**PARTINI H  
A062191012**



kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# TESIS

## **PENGARUH IMPLEMENTASI *NEW PUBLIC MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SEKTOR PUBLIK DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pemerintah Kota Makassar)**

disusun dan diajukan oleh

**PARTINI H  
A062191012**

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
pada tanggal **6 Agustus 2021**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Komisi Penasihat

Ketua

**Prof. Dr. Haliah, SE.,AK.,M.Si.,CA**  
NIP. 19650731 199103 2 002

Anggota

**Dr. Yohanis Rura, SE.,AK.,M.SA.,CA**  
NIP. 19611112 198811 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Sains Akuntansi

**Dr. R.A. Damayanti, SE., Ak., M. Soc., Sc., CA**  
NIP. 19670319 199203 2 003

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M. Si**  
NIP. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : **PARTINI H**  
NIM : A062191012  
Jurusan / Program Studi : **MAGISTER AKUNTANSI**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

**PENGARUH IMPLEMENTASI *NEW PUBLIC MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL SEKTOR PUBLIK DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Kasus Pemerintah Kota Makassar)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan / ditulis / diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Agustus 2021

Yang membuat pernyataan



**PARTINI H**

## PRAKATA



Alhamdulillahirabbil 'alamin,

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkah dan rahmatNya sehingga tesis yang berjudul “Pengaruh Implementasi *New Public Management* Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pemerintah Kota Makassar)” dapat diselesaikan. Tesis ini diajukan kepada Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin untuk memenuhi salah satu persyaratan menyelesaikan Program Strata Dua (S2) dan memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak)

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak Hasim B dan ibu Hasdiana yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tanpa pamrih, Suamiku tercinta Aan Anugrah yang selalu setia dan sabar mendampingi dan saudara-saudaraku tersayang Jusmawati, Pesawatro dan Muh.wahyu yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Prof.Dr.Haliah,SE.,AK.,M.Si.,CA dan Bapak Dr.Yohanis Rura, SE.,AK.,M.Si.,CA selaku dosen pembimbing penulis atas bimbingan, arahan, diskusi dan semangat yang sangat membantu peneliti dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini. Selain itu, ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada dosen-dosen Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, terkhusus kepada Prof. Dr. Arifuddin, SE.,AK.,M.Si.,CA.,

Prof.Dr.Alimuddin,SE.,MM.,Ak.,CPMA dan Dr.Syamsuddin.,SE.,AK.,M.Si.,CA selaku tim penguji, serta ibu Dr.Ratna Ayu Damayanti, S.E.,M.Soc.,Sc.,Ak.,CA selaku Penasehat Akademik atas semua masukan yang sangat berharga demi kelancaran penyusunan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada bapak Ir.H.Jamaing,M.Sc selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik yang telah mengizinkan peneliti untuk melaksanakan penelitian di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Makassar, serta kepada Bapak/Ibu Pejabat Eselon II.a, III.a dan III.b se-pemerintah Kota Makassar yang membantu penulis mengisi kuesioner penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Terakhir, Ucapan terimakasih kepada semua teman-teman seperjuangan pada Program Studi Magister Akuntansi Angkatan 2019 dan pihak-pihak yang telah memberikan dorongan semangat dalam penyusunan dan penyelesaian penulisan tesis ini, tanpa adanya dukungan dan dorongan dari berbagai pihak maka akan sangat sulit untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Penulisan tesis ini sejatinya masih banyak kekurangan serta jauh dari kesempurnaan, untuk itu saran dan bimbingan dari berbagai pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang dan akhirnya semoga usulan penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu akuntansi bidang sektor publik, serta dapat dijadikan referensi pada penulisan berikutnya.

Akhirnya kepada Allah SWT penulis berserah diri, semoga apa yang telah penulis lakukan ini mendapat ridho-Nya. Amin.

Makassar, Agustus 2021

Penulis

Partini H

## ABSTRAK

**PARTINI H.** *Pengaruh Implementasi New Public Management terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik dengan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pemerintah Kota Makassar)* (dibimbing oleh Haliah dan Vohanis Rura).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh implementasi *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel moderasi pada Pemerintah Kota Makassar.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Populasi adalah seluruh pejabat struktural pemerintah Kota Makassar. Metode pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. Sampel yang digunakan adalah pejabat struktural eselon II.b, III.a, dan III.b yang bekerja di pemerintah Kota Makassar. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *new public management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial sektor publik. Gaya kepemimpinan dan motivasi mampu memperkuat pengaruh *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik.

Kata kunci: *New Public Management*, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Manajerial.



## ABSTRACT

**PARTINI H.** *The Effect of The Implementation of New Public Management on Managerial Performance in The Public Sector with The Leadership Style and Motivation as Moderation Variable (Makassar City Government Case Study)*  
(Supervised by **Haliah** and **Yohanis Rura**)

This research is conducted to analyze the effect of implementation of new public management on the managerial performance of the public sector with leadership style and motivation as moderating variables in the Makassar City government.

This research was a study with a quantitative approach. The population in this study were all structure officials of the Makassar City government. The sampling method used was purposive sampling method. The sample used in this study were structural echelon II.b, III.a, and III.b officials who worked in the Makassar City Government. The statistical method used to test the hypothesis is multiple linear regression analysis.

The results show that the implementation of new public management has an effect on the managerial performance of the public sector. Leadership style and motivation are able to strengthen the influence of new public management on public sector managerial performance.

Keywords: new public management, leadership style, motivation, managerial performance



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
1.4.1 Kegunaan Teoretis .....	10
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	12
2.1.1 Teori perilaku kepemimpinan ( <i>Behavioral leadership Theory</i> ).....	12
2.1.2 Teori Dua Faktor Herzberg ( <i>Herzberg Two Factor Theory</i> ).....	13
2.1.3 Teori Penetapan Tujuan ( <i>Goal Setting Theory</i> ).....	16
2.1.4 <i>New Public Management</i> .....	17
2.1.5 Gaya Kepemimpinan .....	22
2.1.6 Motivasi .....	24
2.1.7 Kinerja Manajerial.....	27

2.2 Tinjauan Empiris .....	31
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>35</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	35
3.2 Hipotesis .....	36
3.2.1 Pengaruh <i>new public management</i> terhadap kinerja manajerial sektor publik.....	36
3.2.2 Pengaruh gaya kepemimpinan pada hubungan antara <i>new public management</i> terhadap kinerja manajerial sektor publik .....	37
3.2.3 Pengaruh motivasi pada hubungan antara <i>new public management</i> terhadap kinerja manajerial sektor publik ...	38
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	39
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	39
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	39
4.3.1 Populasi.....	39
4.3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	40
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	40
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	41
4.6 Variable Penelitian dan Definisi Operasional.....	41
4.6.1 Variabel Dependen : Kinerja Manajerial.....	42
4.6.2 Variabel Independen : <i>New Publik Management</i> .....	42
4.6.3 Variabel Moderasi : Gaya Kepemimpinan.....	43
4.6.4 Variabel Moderasi : Motivasi.....	44
4.7 Instrumen Penelitian.....	44
4.8 Teknik Analisis Data.....	45
4.8.1 Statistik Deskriptif .....	45
4.8.2 Uji Kualitas Data .....	45
4.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	46
4.8.4 Analisis Regresi.....	48
4.8.5 Uji Hipotesis.....	50

<b>BAB V HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
5.1 Deskripsi Data.....	52
5.2 Statistik Deskriptif.....	55
5.2.1 Statistik Deskriptif Variabel <i>New Public Management</i> .....	56
5.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan .....	57
5.2.3 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi .....	58
5.2.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial.....	59
5.3 Uji Kualitas Data.....	61
5.3.1 Hasil Uji Validitas.....	62
5.3.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	64
5.4 Uji Asumsi Klasik.....	65
5.4.1 Uji Asumsi Klasik Model 1 .....	65
5.4.2 Uji Asumsi Klasik Model 2 .....	67
5.4.3 Uji Asumsi Klasik Model 3 .....	69
5.5 Analisis Regresi .....	71
5.5.1 Analisis Regresi Model 1 .....	72
5.5.2 Analisis Regresi Model 2 .....	73
5.5.3 Analisis Regresi Model 3 .....	75
 <b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	 <b>77</b>
6.1 Pengaruh <i>new public management</i> terhadap kinerja manajerial sektor publik.....	78
6.2 Pengaruh <i>new public management</i> terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi dengan gaya kepemimpinan.....	80
6.3 Pengaruh <i>new public management</i> terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi dengan motivasi .....	83
 <b>BAB V PENUTUP .....</b>	 <b>85</b>
7.1 Kesimpulan .....	85
7.2 Implikasi.....	86
7.3 Keterbatasan.....	87
7.4 Saran .....	87
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 <b>88</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>91</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Teori Dua Faktor Herzberg.....	27
Tabel 5.1	Jenis Kelamin Responden.....	52
Tabel 5.2	Usia Responden.....	53
Tabel 5.3	Masa Kerja Responden.....	53
Tabel 5.4	Tingkat Pendidikan Responden.....	54
Tabel 5.5	Posisi Jabatan Responden.....	54
Tabel 5.6	Eselon Responden.....	55
Tabel 5.7	Nilai Kategori Interval .....	56
Tabel 5.8	Statistik Deskriptif Variabel <i>New Public Management</i> .....	57
Tabel 5.9	Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan.....	58
Tabel 5.10	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi.....	59
Tabel 5.11	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial.....	60
Tabel 5.12	Uji Normalitas Sebelum diuji Outlier .....	61
Tabel 5.13	Uji Normalitas Setelah diuji Outlier .....	62
Tabel 5.14	Hasil Uji Validitas .....	63
Tabel 5.15	Hasil Uji Reabilitas .....	64
Tabel 5.16	Uji Normalitas <i>Kolmogorov Smirnov</i> Model 1 .....	66
Tabel 5.17	Uji Asumsi Multikolinieritas Model 1 .....	66
Tabel 5.18	Uji Normalitas <i>Kolmogorov Smirnov</i> Model 2.....	68
Tabel 5.19	Uji Asumsi Multikolinieritas Model 2 .....	68
Tabel 5.20	Uji Normalitas <i>Kolmogorov Smirnov</i> Model 3.....	70
Tabel 5.21	Uji Asumsi Multikolinieritas Model 3 .....	71

Tabel 5.22	Uji Anova Model 1 .....	72
Tabel 5.23	Koefisien Determinasi Model 1 .....	72
Tabel 5.24	Analisis Regresi Model 1 .....	73
Tabel 5.25	Uji Anova Model 2 .....	74
Tabel 5.26	Koefisien Determinasi Model 2.....	74
Tabel 5.27	Analisis Regresi Model 2.....	75
Tabel 5.28	Uji Anova Model 3.....	75
Tabel 5.29	Koefisien Determinasi Model 3.....	76
Tabel 5.30	Analisis Regresi Model 3.....	76
Tabel 6.1	Hasil Uji Hipotesis Model 1.....	78
Tabel 6.2	Hasil Uji Hipotesis Model 2.....	80
Tabel 6.3	Hasil Uji Hipotesis Model 3.....	83

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual .....	35
Gambar 5.1	Output Boxplot .....	62
Gambar 5.2	Uji Normalitas Normal P.P Plot dan Histogram Model 1 .....	65
Gambar 5.3	Uji Heteroskedastisitas Model 1 .....	67
Gambar 5.4	Uji Normalitas Normal P.P Plot dan Histogram Model 2 .....	67
Gambar 5.5	Uji Heteroskedastisitas Model 2 .....	69
Gambar 5.6	Uji Normalitas Normal P.P Plot dan Histogram Model 3 .....	70
Gambar 5.7	Uji Heteroskedastisitas Model 3 .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
Lampiran 1	Mapping Penelitian Terdahulu.....	92
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian .....	100
Lampiran 3	Karakteristik Responden Penelitian.....	108
Lampiran 4	Statistis Deskriptif Variabel Penelitian .....	111
Lampiran 5	Uji Normalitas Sebelum diuji Outlier .....	122
Lampiran 6	Uji Normalitas Setelah diuji Outlier .....	124
Lampiran 7	Uji Validitas .....	126
Lampiran 8	Uji Reabilitas .....	135
Lampiran 9	Uji Asumsi Klasik Tanpa Moderasi .....	136
Lampiran 10	Analisis Regresi Tanpa Moderasi .....	138
Lampiran 11	Uji Asumsi Klasik dengan Moderasi .....	142
Lampiran 12	Analisis Regresi Moderasi 1 (Gaya Kepemimpinan).....	144
Lampiran 13	Uji Asumsi Klasik dengan Moderasi 2 (Motivasi) .....	148
Lampiran 14	Analisis Regresi Moderasi 2 (Motivasi).....	150
Lampiran 15	Biodata.....	153

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap dengan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Menurut Bastian (2009) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Kinerja manajerial diperlukan untuk menilai prestasi seorang manajer dan organisasi yang dipimpinnya. Maka dari itu, agar pemerintah yang baik menjadi kenyataan dan dapat terwujud, perlu peningkatan dalam kualitas pelaksanaan kinerja manajerial, instansi pemerintah membuat penetapan kinerja manajerial secara berjenjang dengan tujuan untuk mewujudkan suatu capaian yang baik, melalui penetapan target kinerja manajerial, serta indikator kinerja manajerial yang menggambarkan pencapaiannya baik berupa keberhasilan maupun manfaat.

Menurut Mahoney *et. al.* (1963) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan,

investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Sedangkan Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Kinerja menurut Keban (2014 : 209) diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Upaya peningkatan kinerja organisasi sektor publik dilaksanakan dengan meninggalkan sistem manajemen tradisional dan beralih menggunakan sistem manajemen berbasis kinerja. Penerapan manajemen berbasis kinerja dalam sektor publik dipicu oleh konsep *Reinventing Government* yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler pada tahun 1992 mereka mengusulkan beberapa strategi yang titik beratnya adalah peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Menurutnya, kinerja tidak lagi diukur dengan berapa besarnya input dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai output sebagaimana dianut selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar-benar dirasakan pelanggan atau masyarakat.

Dalam instansi pemerintah saat ini kebutuhan terhadap perubahan manajemen sektor publik merupakan tuntutan masyarakat luas yang menginginkan agar sektor publik menghasilkan produk yang berkualitas dengan menerapkan konsep manajemen publik yang berorientasi pada pelayanan publik untuk itu diperlukan suatu konsep baru yaitu Manajemen Publik Baru atau *New Public Management* (NPM). Menurut Rawdhyfa (2018) NPM merupakan suatu konsep yang tepat untuk diterapkan, karena berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi kinerja (pelayanan publik); debirokratisasi; akuntabilitas

berbasis hasil; pemecahan birokrasi publik ke dalam unit-unit kerja; pemangkasan biaya dan efisiensi; serta kebebasan manajer untuk mengelola organisasi dalam persaingan yang sehat dan arah yang lebih baik.

Untuk mendapatkan hasil yang baik maka para pemimpin instansi pemerintah harus serius, optimal dan bersungguh-sungguh dalam menerapkan konsep tersebut sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja pelayanan publik. Dalam konteks NPM, penilaian kinerja harus dilihat sebagai upaya berkesinambungan dalam memperbaiki kinerja organisasi publik. Menurut Keban (2014:209), dasar penilaian kinerja tidak semata-mata pada proses yang ditempuh, perlakuan kepada bawahan atau kepada masyarakat dan bagaimana akuntabilitas berjalan di dalam organisasi tetapi lebih luas lagi yaitu berkenaan dengan kualitas pelayanan, keterkaitan visi dan misi organisasi, kesesuaian apa yang dikerjakan organisasi publik dengan kebutuhan masyarakat dan sampai seberapa jauh suatu organisasi publik telah belajar memecahkan masalah dan memperbaiki situasi yang dihadapinya termasuk merancang masa depannya.

Organisasi yang baik memang tidak lepas dari peran serta seorang pemimpin yang layak dicintai, dipercaya, diikuti, mampu membimbing serta memenuhi kriteria pemimpin yang mampu memberikan representasi hati, maka hal tersebut akan mempengaruhi besarnya komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mau mengikuti, mendengarkan, menggugah respek dan simpati orang lain. Tanpa kemampuan tersebut, orang tidak akan mengikuti dan mendengarkannya. Pemimpin mempunyai gaya sendiri-sendiri dalam mengelola organisasi karena situasi yang berbeda akan mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Stoner *et.al* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan

mempengaruhi pekerja. Jadi apapun yang dilakukan oleh seorang atasan akan mempunyai pengaruh terhadap bawahan. Pengaruh tersebut mungkin akan membangkitkan semangat dan kegairahan kerja atau malah sebaliknya. Demikian pula jika suatu instansi ingin menerapkan suatu konsep baru dalam manajemennya, akan dimulai dari pimpinan baru kemudian diterapkan ke bawahan.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang penting. Davis dan John (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan dengan antusias. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Kepemimpinan yang efektif akan memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi sektor publik akan dapat ditingkatkan seiring dengan peningkatan efektivitas kepemimpinan. Semakin efektif suatu kepemimpinan semakin meningkat pula kinerja pegawai dan dengan demikian akan semakin mendekatkan organisasi kepada tujuan (*goal*).

Begitu pentingnya faktor gaya kepemimpinan pada manajemen instansi pemerintah saat mengelola instansi yang bersangkutan, supaya tujuan yang sudah direncanakan dapat tercapai secara ekonomis, efisien dan efektif. Karena maju atau mundurnya suatu negara bergantung pada para aparatur yang mengelola pemerintahan pada negara tersebut. Menurut Nurhayani (2018) Pengelolaan yang baik dari suatu pemerintahan sangat penting, karena jika suatu negara dikelola dengan baik seperti UK pada zaman pemerintahan perdana menteri Thatcher, maka kinerja pemerintah dalam pelayanan publik akan meningkat. Tetapi sebaliknya, jika suatu negara dikelola dengan tidak baik maka negara tersebut akan mundur dan mungkin akan runtuh.

Pada pihak lain, motivasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Siagian (2004:164) menjelaskan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh faktor *hygiene* dan *motivator*. Menurut Herzberg (1968) seorang psikolog amerika serikat, ada dua faktor yang memotivasi seseorang untuk berusaha mencari kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor tersebut adalah *hygiene factors* dan *motivation factors*.

Menurut Herzberg (1966) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi maka kinerja organisasi akan tinggi pula. Sebagaimana kita ketahui, tuntutan terhadap pelayanan organisasi sektor publik yang berkualitas disuarakan oleh berbagai lapisan masyarakat penerima layanan. Hal ini disebabkan karena kinerja aparatur organisasi sektor publik masih rendah. Pelayanan terhadap masyarakat menjadi fokus utama organisasi sektor publik. Oleh karena itu, kinerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan/menjaga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi sektor publik.

Selain itu, perubahan lingkungan yang amat cepat, seperti perubahan politik, ekonomi, teknologi, sosial, perubahan bisnis mengharuskan semua organisasi baik organisasi publik maupun privat memiliki kemampuan untuk merespon atau beradaptasi dengan perubahan. Hal ini menjadi syarat utama apabila organisasi tersebut ingin *survive*. Organisasi sektor publik dituntut untuk dapat secara cepat beradaptasi terhadap berbagai perubahan agar tujuan organisasi atau kinerja organisasi dapat tercapai. Perubahan-perubahan itu menuntut agar pengelolaan organisasi dilakukan dengan cara-cara yang baru sehingga tujuan organisasi lebih efektif dalam lingkungan yang terus berubah.

Pentingnya gaya kepemimpinan dan motivasi ini tidak lepas dari pertimbangan bahwa di era globalisasi dan persaingan yang semakin terbuka, peran organisasi publik menjadi semakin vital. Demikian pula peran organisasi sektor publik kota Makassar dari waktu ke waktu akan semakin besar dan kompleks. Beberapa perubahan struktural dari fenomena ini diperlukan mulai dari struktur, sistem, strategi, staf, pengetahuan dan keterampilan, gaya manajemen hingga gaya kepemimpinan menjadi subjek perhatian perubahan organisasi publik secara komprehensif. Untuk menciptakan kinerja pelayanan yang baik memerlukan waktu yang tidak sebentar dan energi yang tidak sedikit. Upaya perbaikan kinerja pelayanan dilakukan melalui kepemimpinan yang efektif dan peningkatan motivasi serta melalui proses pembelajaran di dalam lingkungan organisasi.

Pemerintah Kota Makassar diketahui, berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan Investigatif Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Nomor : 104/LHP/XXI/12/2018 tanggal 31 Desember 2018 dalam rangka penghitungan kerugian negara atas Kegiatan Sosialisasi / Workshop / Penyuluhan / Pembinaan / Pelatihan / Bimbingan Teknis pada Badan Pengelola Keuangan

dan Aset Daerah (BPKAD) dan 15 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan di wilayah Kota Makassar tahun anggaran 2017. BPK menemukannya adanya kerugian negara dengan total sejumlah Rp26,99 miliar lebih. Dalam temuan BPK disebutkan bahwa seluruh camat ikut terlibat dan menikmati uang korupsi dari program sosialisasi tersebut selain itu baru-baru ini pemerintah kota Makassar mendapatkan predikat Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atas Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) oleh BPK untuk tahun anggaran 2020. Terdapat 16 temuan BPK yang tertuang dalam laporan hasil pemeriksaan diantaranya: 1) Pemerintah kota makassar menyampaikan laporan keuangan pemerintah daerah tidak sesuai perda APBD 2) Kesalahan penganggaran atas belanja modal dan belanja barang pada OPD 3) Pembayaran gaji dan tunjangan PNS tidak sesuai ketentuan 4) Pembayaran intensif pemungutan pajak daerah pada Badan Pendapatan Daerah tidak sesuai PP No.69 Tahun 2010 dan Perwali 5) Pertanggungjawaban belanja kegiatan peningkatan kapasitas laskar pajak tidak sesuai kondisi sebenarnya 6) Belanja pemeliharaan kendaraan dinas karoseri truk pada dua OPD tidak sesuai ketentuan sebesar Rp300 juta 7) Kegiatan sewa jaringan CCTV terintegrasi pada Dinas KomInfo melebihi nilai HPS yang ditetapkan, kelebihan pembayaran Rp1,8 juta, tidak sesuai spesifikasi Rp273 juta dan pemborosan keuangan daerah sebesar Rp584,1 juta 8) Pelaksanaan belanja modal pada tiga OPD tidak sesuai ketentuan dan denda keterlambatan belum dipungut sebesar Rp515,3 juta 9) Belanja modal sebesar Rp39,56 milyar pada Dinas Pekerjaan Umum dibangun bukan diatas tanah milik pemerintah Kota Makassar 10) Kekurangan kas pada RSUD kota makassar sebesar 452,6 juta 11) Penatausahaan piutang retribusi sampah tidak tertib 12) Pemanfaatan dan pengamanan asset tetap belum memadai 13) Pemanfaatan tanah pemerintah kota oleh PT KDP tidak didasari atas perjanjian Kerjasama

antara kedua pihak 14) Kerjasama kemitraan dengan PT PMK tidak sesuai ketentuan 15) Kerjasama pemanfaatan barang milik pemerintah kota belum dikelola sesuai ketentuan, dan 16) Utang belanja pada tiga OPD tidak didukung dengan data pendukung yang andal senilai Rp449,4 juta.

Menurut Bastian lubis yang merupakan pakar pemerintahan hal ini tidak lepas dari kinerja pejabat walikota yang pernah memimpin, sedangkan peneliti menilai hal ini terjadi karena para pimpinan pemerintah kota Makassar belum memaksimalkan penerapan NPM yang berimplikasi pada buruknya kinerja manajerial.

Disisi lain terlepas dari berbagai masalah yang menimpah, pemerintah kota Makassar saat ini sedang berbenah untuk menerapkan NPM dengan optimal, walaupun tidak mudah pemerintah kota makassar secara bertahap menerapkan satu persatu dari karakteristik NPM tersebut sebagaimana tuntutan masyarakat luas yang menginginkan agar sektor publik menghasilkan produk yang berkualitas dengan menerapkan konsep manajemen publik yang berorientasi pada pelayanan publik. Dalam melakukan reformasi pelayanan publik Kota Makassar menciptakan organisasi yang lebih efisien melalui pelayanan terpadu satu pintu dan pada awal tahun 2020, dilakukan penekanan pada manajemen keahlian manajemen profesional dalam mengendalikan organisasi dengan menempatkan pegawai pada jabatan yang sesuai dengan keahlian dan bidang ilmunya juga dengan menerapkan sistem "*kinerja*" yaitu dengan memberikan tunjangan kepada para pegawai berdasarkan *output* yang dihasilkan dan dilaporkan oleh masing masing pegawai dan membuka ruang persaingan sehat seperti penghematan dana dan pencapaian standar tinggi lewat kontrak dan sejenisnya. Diharapkan terjadi persaingan yang baik untuk menghemat biaya dan peningkatan kualitas kinerja serta mendorong

berkembangnya sektor swasta dan pihak ketiga dalam pelayanan publik di kota Makassar.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, nampak betapa pentingnya peran gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap implementasi *New Public Management* dalam peningkatan kinerja manajerial. Hal ini membuat penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Implementasi *New Public Management* Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pemerintah Kota Makassar)**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan.

1. Apakah *new public management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial sektor publik?
2. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi antara *new public management* dengan kinerja manajerial sektor publik?
3. Apakah motivasi memoderasi antara *new public management* dengan kinerja manajerial sektor publik?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang didasarkan dari permasalahan yang telah dirumuskan di atas adalah untuk mengetahui.

1. Pengaruh *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik.
2. Kemampuan gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik.
3. Kemampuan motivasi memoderasi pengaruh *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Manfaat penelitian ini didasarkan dari rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, para akademisi dan praktis sebagai berikut.

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

Hasil Penelitian ini diharapkan mampu memberi informasi tambahan, wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi keprilakuan. Bagi akademisi, Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian dan digunakan sebagai referensi bagi para akademisi sebagai sarana dalam pengembangan ilmu bidang akuntansi pemerintah, terutama mengenai implementasi NPM dalam rangka peningkatan kinerja manajerial sektor publik melalui gaya kepemimpinan dan motivasi.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumbangan pemikiran bagi pemerintah Kota Makassar. Diantaranya sebagai pertimbangan dalam rangka pengimplementasi NPM dalam meningkatkan kinerja manajerial sektor publik melalui perbaikan dan peningkatan gaya kepemimpinan dan motivasi.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dimaksudkan agar dalam penulisan didapatkan urutan yang logis dan berdasarkan aturan yang ada. Penulisan ini disusun berdasarkan Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi Program Magister dan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (2013). Tesis ini terdiri dari tujuh bab sebagai berikut.

- BAB I** mengenai pendahuluan, memuat tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.
- BAB II** mengenai tinjauan pustaka, memuat tentang tinjauan teori dan konsep serta tinjauan empiris.
- BAB III** mengenai kerangka konseptual dan hipotesis, memuat kerangka pemikiran dan hipotesis.
- BAB IV** mengenai metodologi penelitian, memuat tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian dan teknik analisis data.
- BAB V** mengenai hasil penelitian, memuat tentang deskripsi data penelitian, statistik deskriptif data, hasil uji kualitas data, hasil uji asumsi klasik dan hasil analisis regresi.
- BAB VI** mengenai pembahasan, memuat tentang analisis atas pengujian hipotesis penelitian dan pembahasan hasil penelitian
- BAB VII** mengenai penutup, memuat kesimpulan atas pembahasan masalah yang diteliti. selain itu disampaikan pula implikasi, keterbatasan dan saran-saran penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Theories of Leadership*)

Teori perilaku kepemimpinan atau *Behavioral leadership theory* mengulas perilaku khusus yang membedakan seseorang pemimpin dengan bukan pemimpin. Perilaku kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu kepribadian seseorang pemimpin yang diwujudkan dan diterapkan sebagai suatu bentuk aktivitas kepemimpinan dalam kaitannya mengelola tugas dan hubungan dengan komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Yulk (2001). Teori tentang perilaku pemimpin manusia pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin secara efektif. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dapat dilihat dari cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara menegur bawahan dan lain sebagainya.

Menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan, pemimpin biasanya menampilkan perilaku kepemimpinannya dengan bermacam-macam. Menurut *Behavioral theories of leadership* terdapat dua tipe perilaku yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin, yakni perhatian pada orang dan perhatian pada tugas. Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya dari pada mengawasi dengan ketat.

Teori perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa teori sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Yulk (2001) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni 1) ada yang lebih menekankan pada tugas; 2) ada yang lebih mementingkan pada hubungan; 3) ada yang mementingkan kedua-duanya; dan 4) ada yang mengabaikan kedua-duanya.

Pemimpin atau seorang manajer merupakan pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Dalam penelitian ini, teori perilaku kepemimpinan digunakan untuk mengetahui peran gaya kepemimpinan terhadap implementasi *New Publik Management* dalam peningkatkan kinerja manajerial sektor publik. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan yang akan bertindak sebagai variabel penguat (*moderating*) dalam pengaruh antara konsep *New Publik Management* dengan kinerja manajerial sektor publik.

### **2.1.2 Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg Two Factor Theory*)**

Teori Dua Faktor juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene-motivator*. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *hygiene* dan *motivator* serta membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja dan mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, kualitas pengawasan dan hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, atasan dan bawahan. Sedangkan faktor-faktor instrinsik antara lain prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggungjawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang.

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228), Teori dua faktor dibagi menjadi dua, yaitu:

1) *Hygiene Factors*

*Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor *higienis* juga disebut sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

2) *Motivation Factors*

Menurut Herzberg *hygiene factors* (faktor kesehatan) tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya

menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. *Motivator factor* berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan job content atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

- a) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)
- b) *Recognition* (penghargaan)
- c) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- d) *Responsibility* (tanggung jawab)
- e) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri)
- f) *Advancement* (kesempatan untuk maju).

Teori dua faktor Herzberg pada penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor penting yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuannya (Handoko,1996:252). Dengan demikian karyawan yang semakin besar tingkat motivasinya akan lebih bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya, sehingga kinerjanya juga akan lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak termotivasi.

Teori dua faktor Herzberg pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah motivasi memperkuat pengaruh *new publik management* yang nantinya diharapkan dapat berimplikasi pada meningkatnya kinerja manajerial di Pemerintah Kota Makassar.

### 2.1.3 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Payung teori pada penelitian ini adalah teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), teori ini awal mulanya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja seseorang terhadap pekerjaan. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori goal setting juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/ tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Rawdhyfa (2018) menyatakan, sebuah *goal* merupakan sesuatu yang ingin dilakukan seseorang secara sadar. Locke dan Latham (1984) menyatakan bahwa sesungguhnya penentuan sasaran (*goal*) merupakan sesuatu yang sederhana, namun kesederhanaan ini tidak dapat diartikan secara sederhana ataupun biasa, melainkan harus ditanggapi dengan perencanaan yang matang. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) itu sendiri, dan kemudian menentukan dimana posisinya saat itu. *Goal setting theory* mengizinkan individu untuk melihat hasil kerja disaat ini dan membandingkannya dengan hasil kerja dimasa lalu.

Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan keterampilan kerja. Dengan menggunakan pendekatan teori goal setting, kinerja manajerial dalam

menyelenggarakan pelayanan publik yang ekonomis, efisien dan efektif diidentikkan sebagai tujuannya.

#### **2.1.4 *New Public Management***

*New Public Management* (NPM) atau dalam bahasa Indonesia juga dikenal sebagai Manajemen Publik Baru adalah sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh organisasi publik/pemerintahan baik pada level pusat maupun daerah, yang menitikberatkan pada anggapan bahwa manajemen yang dilakukan sektor bisnis lebih unggul dari pada manajemen yang selama ini diselenggarakan oleh birokrasi sehingga perlu diganti dengan cara mengadopsi beberapa prinsip manajemen sektor bisnis yang diharapkan akan meningkatkan kinerja sektor publik kearah yang lebih baik.

NPM beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah cara yang lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen pada birokrasi publik. Karena itu, buruknya sistem manajemen dalam organisasi publik dapat diselesaikan dengan pengadopsian beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor bisnis/swasta seperti adanya sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi yang didasarkan pada kinerja, manajemen biaya dan kesadaran biaya yang lebih tinggi, struktur organisasi yang fleksibel, mekanisme pasar, tender kompetitif, sistem akuntansi dan anggaran yang maju, hingga privatisasi terhadap perusahaan-perusahaan yang dikelola birokrasi organisasi publik/Negara.

Gagasan NPM pada dasarnya ingin “membebaskan” para manajer publik dari kekangan aturan-aturan birokratik dan kontrol administrasi sehingga dapat menjalankan tugas dengan leluasa, dengan cara demikian maka manajer publik dapat memanfaatkan seluruh potensi dan kompetensi yang dimiliki guna menghasilkan secara maksimal produk, baik barang maupun jasa untuk layanan

publik. Perspektif utama dari pandangan NPM ini adalah warga negara atau masyarakat dipandang atau diperlakukan sebagai konsumen yang mempunyai akal, pikiran, kehendak, dan pilihan atau *rational-choice* dan tidak lagi sebagai entitas yang pasif. Di dalam doktrin NPM, pemerintah dianjurkan untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional yang cenderung mengutamakan prosedur, dan menggantikannya dengan orientasi pada kinerja atau hasil kerja. Pemerintah juga dianjurkan untuk melepaskan diri dari birokrasi klasik dengan mendorong organisasi dan pegawai agar lebih fleksibel, dan menetapkan tujuan serta target organisasi secara lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil. Di samping itu, pemerintah juga diharapkan menerapkan sistem desentralisasi, memberi perhatian pada pasar, melibatkan sektor swasta dan melakukan privatisasi (Hood, 1991).

Penerapan konsep NPM telah menyebabkan terjadi perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Penerapan konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi.

#### **2.1.4.1 Prinsip *New Public Management***

*New Public Management* (Hood, 1991) :

- 1) Lebih berfokus pada manajemen, bukan kebijakan.
- 2) Adanya standar yang jelas dan dilakukannya pengukuran terhadap kinerja yang dicapainya.
- 3) Penekanan yang lebih besar pada pengendalian atas hasil (*output*), bukan pada prosedur.

- 4) Pergeseran ke arah adanya tingkat persaingan yang lebih besar didalam sektor pelayanan publik.
- 5) Penekanan pada pengembangan pola-pola manajemen sebagaimana yang dipraktikkan pada sektor swasta untuk mendukung perbaikan kinerja pelayanan publik.
- 6) Adanya pergeseran ke arah pemecahan ke dalam berbagai unit organisasi yang lebih kecil dalam sektor pelayanan publik.
- 7) Penekanan yang lebih besar pada disiplin dan parsimony dalam penggunaan sumber daya.

Prinsip prinsip dari NPM tersebut, meliputi:

- 1) Penekanan pada manajemen keahlian manajemen professional dalam mengendalikan organisasi;
- 2) Standar-standar yang tegas dan terukur atas performa organisasi, termasuk klarifikasi tujuan, target, dan indikator-indikator keberhasilannya;
- 3) Peralihan dari pemanfaatan kendali input menjadi *output*, dalam prosedur-prosedur birokrasi, yang kesemuanya diukur lewat indikator-indikator performa kuantitatif;
- 4) Peralihan dari system manajemen tersentral menjadi desentralistik dari unit-unit sektor publik;
- 5) Pengenalan pada kompetisi yang lebih besar dalam sektor publik, seperti penghematan dana dan pencapaian standar tinggi lewat kontrak dan sejenisnya;
- 6) Penekanan pada praktek-praktek manajemen bergaya perusahaan swasta seperti kontrak kerja singkat, pembangunan rencana korporasi, dan pernyataan misi; dan

- 7) Penekanan pada pemangkasan, efisiensi, dan melakukan lebih banyak dengan sumber daya yang sedikit.

#### **2.1.4.2 Ciri-Ciri *New Public Management***

Secara umum *New Public Management* memiliki ciri-ciri berikut:

- 1) Pengendalian yang berorientasi pada persaingan dengan cara pemisahan wewenang antara pihak yang memberi dana dan pihak pelaksana tugas
- 2) Pemfokusan pada efektifitas, efisiensi dan mutu pelaksanaan tugas
- 3) Pemisahan manajemen strategis dari manajemen operasional dalam pemberian order dan anggaran umum
- 4) Pelaksana order swasta dan pemerintah diperlakukan sama.
- 5) Adanya upaya meningkatkan inovasi yang terarah (sebagai bagian dari order kerja) karena adanya pendelegasian (bukan hanya desentralisasi) manajemen operasional.

Menurut Hood (1991) terdapat 7 karakteristik *New Public Management*, yaitu:

- 1) *Hands-on professional management*. Pelaksanaan tugas manajemen pemerintahan diserahkan kepada manajer profesional
- 2) *Explicit standards and measures of performance*. Adanya standar dan ukuran kinerja yang jelas
- 3) *Greater emphasis on out put controls*. Lebih ditekankan pada control hasil/keluaran.
- 4) *A shift to desegregations of units in the public sector*. Pembagian tugas ke dalam unit-unit yang dibawah
- 5) *A shift to greater competition in the public sector*. Ditumbuhkannya persaingan ditubuh sektor publik.

- 6) *A stress on private sectore styles of management practice.* Lebih menekankan diterapkannya gaya manajemen sektor privat.
- 7) *A stress on greater discipline and parsimony in resource use.* Lebih menekankan pada kedisiplinan yang tinggi dan tidak boros dalam menggunakan berbagai sumber. Sektor publik seyogjanya bekerja lebih keras dengan sumber-sumber yang terbatas (*to do more with less*).

Pada dasarnya penerapan sistem NPM yang di dasari pada desentralisasi mempunyai tujuh karakteristik, yaitu:

- 1) Manajemen profesional di sektor publik
- 2) Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
- 3) Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome
- 4) Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
- 5) Menciptakan persaingan di sektor publik
- 6) Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
- 7) Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

#### **2.1.4.3 Orientasi *New Public Management***

*New Public Management* ini telah mengalami berbagai perubahan orientasi menurut Ferlie, Ashbuerner, Filzgerald dan Pettgrew yang dikutip Nurharyani, (2018: 25) yaitu:

- 1) Orientasi *The Drive* yaitu mengutamakan nilai efisiensi dalam pengukuran kinerja.
- 2) Orientasi *Downsizing and Decentralization* yaitu mengutamakan penyederhanaan struktur, memperkaya fungsi dan mendelegasikan otoritas kepada unit-unit yang lebih kecil agar dapat berfungsi secara cepat dan tepat.

- 3) Orientasi in *Search of Excellence* yaitu mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4) Orientasi *Public Service* yaitu menekankan pada kualitas, misi dan nilai-nilai yang hendak dicapai organisasi publik, memberikan perhatian yang lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan dan partisipasi “user” dan warga masyarakat, termasuk wakil-wakil mereka menekankan “*social learning*” dalam pemberian pelayanan publik dan penekanan pada evaluasi kinerja secara berkesinambungan, partisipasi masyarakat dan akuntabilitas.

Supaya profesionalisme kerja dapat dipertanggung jawabkan, maka disyaratkan mempunyai standar kinerja untuk memberikan nilai terbaik dan praktek terbaik dan mempunyai ukuran kinerja untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi. Selanjutnya perlu dikerahkan dan diarahkan semua sumber daya untuk mencapai target dengan menggunakan ukuran kinerja dengan penekanan pada capaian hasil (*output*) dan pemenuhan hasil (*outcome*). Jika *output* dan *outcome* sudah tercapai, maka akan lebih mudah bagi organisasi sektor publik untuk membelah diri dalam unit kerja dengan tujuan menciptakan organisasi yang lebih efisien melalui pelayanan satu atap. Juga diharapkan terjadi persaingan yang baik untuk menghemat biaya dan peningkatan kualitas kinerja serta mendorong berkembangnya sektor swasta dan pihak ketiga dalam pelayanan publik.

#### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam bahasa Indonesia diterjemahkan dari bahasa Inggris yakni “*leadership*”. Istilah kepemimpinan melukiskan hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya dalam suatu organisasi yang dapat bekerjasama. Menurut Nurhayani (2018) Gaya kepemimpinan merupakan norma

perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektivitasnya. Dalam teori ini, terdapat dua kategori yaitu kepemimpinan berorientasi tugas (struktur) serta kepemimpinan berorientasi hubungan (konsiderasi). Ciri-ciri pemimpin yang berorientasi tugas diantaranya banyak memberikan penjelasan, membuat anggota tahu apa yang diharapkan organisasi, merancang tugas-tugas secara terinci, meminta anggota mengikuti aturan, dan lain sebagainya. Sedangkan ciri-ciri pemimpin yang berorientasi hubungan antara lain melakukan pendekatan terhadap anggota, membuat lebih mudah dipahami oleh anggota, menerima ide dan saran anggota, mengusahakan kesejahteraan anggota, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia.

Dari gambaran di atas terlihat dengan jelas bahwa kemajuan dan kemunduran suatu organisasi tergantung dari kualitas kepemimpinan seorang pemimpin. Dilihat dari sudut pandang apapun juga pemimpin selalu ditempatkan pada satu titik yang sangat penting. Peran seorang pemimpin dalam satu organisasi atau kelompok sangatlah vital. Karena dalam perannya tersebut, seorang pemimpin akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan sangat menentukan bagaimana pemimpin tersebut dapat memainkan perannya dengan baik.

### 2.1.6 Motivasi

Konsep motivasi Nurhayani (2018) merupakan sebuah konsep pembelajaran yang penting tentang kinerja individual. Motivasi berarti pemberian dorongan, menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari diri individu untuk secara sadar melakukan pekerjaan yang dihadapi. Kesadaran yang dimaksud dapat bersumber dari faktor internal maupun dari eksternal. Setiap individu atau pegawai dapat mempunyai motivasi kerja yang berbeda. Oleh karenanya dalam kaitannya dengan motivasi yang menjadi persoalan adalah bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Motivasi memiliki pengertian multidimensional atau dapat diartikan dari berbagai aspek. Dalam Teori Dua Faktornya Herzberg (1966) menerangkan ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan.

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Oleh karenanya untuk memahami motivasi pegawai digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah:

- 1) Prestasi yang diraih (*Achievement*) Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihnya. Agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

- 2) Pengakuan orang lain (*Recognition*) Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :
  - a. Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
  - b. Surat penghargaan
  - c. Memberi hadiah berupa uang tunai
  - d. Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
  - e. Memberikan kenaikan gaji promosi
- 3) Tanggung jawab (*Responsibility*) Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari *supervise* yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya
- 4) Peluang untuk maju (*Advancement*) Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.
- 5) Kepuasan kerja itu sendiri (*The Work It Self*) Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan usaha berusaha menghindar dari

kebosanan dalam pekerjaan bawahan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

Tabel 2.1 Teori Dua Faktor Herzberg

<b>Faktor Ekstrinsik</b>	<b>Faktor Intrinsik</b>
1. Kebijakan	1. Keberhasilan
2. Supervisi	2. Pengakuan / Penghargaan
3. Gaji / Upah	3. Pekerjaan itu sendiri
4. Hubungan antar pribadi	4. Tanggung Jawab
5. Kondisi Kerja	5. Pengembangan

Sumber : Robbins, (2010)

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Dengan demikian seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreatifitas dan inovasi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

### **2.1.7 Kinerja Manajerial**

Menurut Mahoney *et.al* (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatanmanajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial dan staf padapemerintah harus diukur, untuk melihat capaian target yang sudah dicanangkan sebelumnya.

Kinerja manajerial adalah tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Mahoney et. al (1963) mendefinisikan kinerja manajerial berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dimana kinerja manajer diukur dengan indikator yang meliputi:

1) Perencanaan

Perencanaan adalah kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2) Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagianbagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dilakukan dengan penyesuaian program - program kerja.

3) Koordinasi

Koordinasi menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, agar dapat berhubunan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4) Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

5) Supervisi

Supervisi adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.

6) *Staffing*

*Staffing* adalah memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

7) Negosiasi

Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

8) Representasi

Representasi yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Pengukuran kinerja pada instansi pemerintah adalah alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan (program) sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah.

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dengan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan, sedangkan manfaatnya adalah untuk melakukan upaya perbaikan

secara terus menerus untuk mencapai keberhasilan dimana yang akan datang. Walaupun sampai saat ini pengukuran kinerja masih mempunyai keterbatasan, karena data kinerja tidak menyiratkan secara langsung proses yang terjadi, juga beberapa *outcome* tidak dapat diukur secara langsung serta informasi yang diperoleh bukanlah merupakan informasi yang lengkap. Tetapi pengukuran kinerja tetap dapat mencerminkan baik tidaknya pengelolaan organisasi yang bersangkutan. Pengelola organisasi perlu mengetahui apakah pelayanan yang mereka sediakan sudah sesuai dari segi jumlah, tingkat kualitas, ataupun harga yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini merupakan perwujudan pertanggungjawaban pengelola kepada para stakeholder (pemangku kepentingan), karena manajer bertanggung jawab tidak hanya sebatas pada memberikan pelayanan secara fisik, tetapi juga pada pengelolaan usaha yang baik, oleh karena itu manajemen perlu mewujudkan *value for money* (VFM) pada kegiatan yang dilaksanakan.

Selama beberapa tahun terakhir, NPM memberikan kontribusi positif dalam perbaikan kinerja sektor publik melalui mekanisme pengukuran kinerja yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (*Value For Money*) meskipun penerapannya tidak bebas dari kendala dan masalah. Melalui pendekatan *value for money* maka akan tersedia informasi sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan, oleh karena itu harus ada indikator kinerja yang merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. *Value for money* adalah penghargaan terhadap nilai uang, hal ini berarti bahwa setiap rupiah harus dihargai secara layak dan digunakan sebaik-baiknya (Mahmudi, 2010). Pengukuran kinerja dengan VFM telah membuat keseimbangan antara pengukuran hasil dengan pengukuran proses. Dalam mata

rantai VFM, indikator efektifitas berorientasi pada hasil, indikator ekonomi dan efisiensi berkonsentrasi pada proses. Indikator efektifitas lebih bersifat kualitatif sedangkan indikator ekonomi dan efisiensi lebih bersifat kuantitatif.

Ekonomi adalah pengeluaran daerah hendaknya digunakan secara berhati-hati (*prudency*) dan keuangan daerah harus digunakan secara optimal tanpa pemborosan (hemat), rumusnya (Mahsun, 2006;186):

$$Ekonomis = \frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100 \%$$

Efisiensi atau produktivitas adalah jika suatu target tertentu dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya dan biaya yang serendah-rendahnya (*spending well*) jika dibandingkan secara relatif dengan kinerja usaha sejenis atau antar kurun waktu, rumusnya (Mahsun, 2006;186)

$$Efisiensi = \frac{\text{Realisasi Biaya Untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100 \%$$

Efektifitas merujuk pada keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dalam batas anggaran yang tersedia atau disebut dengan *spending wisely*. Menurut Mahmudi (2010) untuk mencapai efektifitas suatu organisasi harus efisien, karena jika efektifitas biaya sudah terpenuhi, maka setiap biaya yang dikeluarkan tidak akan sia-sia, rumusnya (Mahsun, 2006;186):

$$Efektivitas = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100 \%$$

## 2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian mengenai pengaruh *new public management* terhadap kinerja manajerial dipilih karena unik dan belum banyak penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan dibuktikan di Google Scholar baru terdapat tujuh penelitian

tentang *new public management* jika dihubungkan dengan kinerja manajerial. Oleh karena itu berdasarkan teori dan beberapa penelitian sebelumnya maka penelitian ini dilakukan untuk menguji dan mengembangkan penelitian baru lagi terkait pengaruh implementasi *new public management* terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan lokasi penelitian di Kota Makassar. Penelitian ini berpedoman dan mengacu pada penelitian sebelumnya diantaranya adalah :

1. Hambleton (2003) menemukan bahwa NPM dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajer sektor publik (*public sector officer*) di Amerika Serikat.
2. Martinaitis dan Nakrosis (2009) menemukan bahwa penerapan NPM tidak berjalan dengan baik karena budaya birokrasi yang masih sangat didominasi Lithuania.
3. Indrawati (2016) menemukan bahwa NPM mempengaruhi kinerja manajerial sektor publik, tetapi gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara NPM dan kinerja manajerial sektor publik di Kota Cimahi Indonesia.
4. Hersona dan Sidharta (2017) menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karawang.
5. Indrawati (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara NPM dan kinerja manajerial sektor publik di Kota Cimahi Indonesia.
6. Makur dan Mattoasi (2018) menunjukkan bahwa model pengukuran kinerja yang digunakan dapat dirancang dengan baik sehingga kinerja pemerintah bukan saja bagaimana menghabiskan uang dalam satu tahun anggaran, tetapi juga dapat menilai dan melaporkan aspek-aspek non keuangan

berdasarkan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Dalam organisasi sektor publik sasaran kinerja yang telah ditetapkan yaitu mencapai tahap *input*, *proses*, *output*, *outcome* untuk jangka pendek dan sasaran kinerja manfaat dan dampak untuk jangka panjang juga sejalan dengan model pengukuran kinerja yang digunakan di Indonesia dengan menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang ditetapkan berdasarkan Inpres No 7 Tahun 1999.

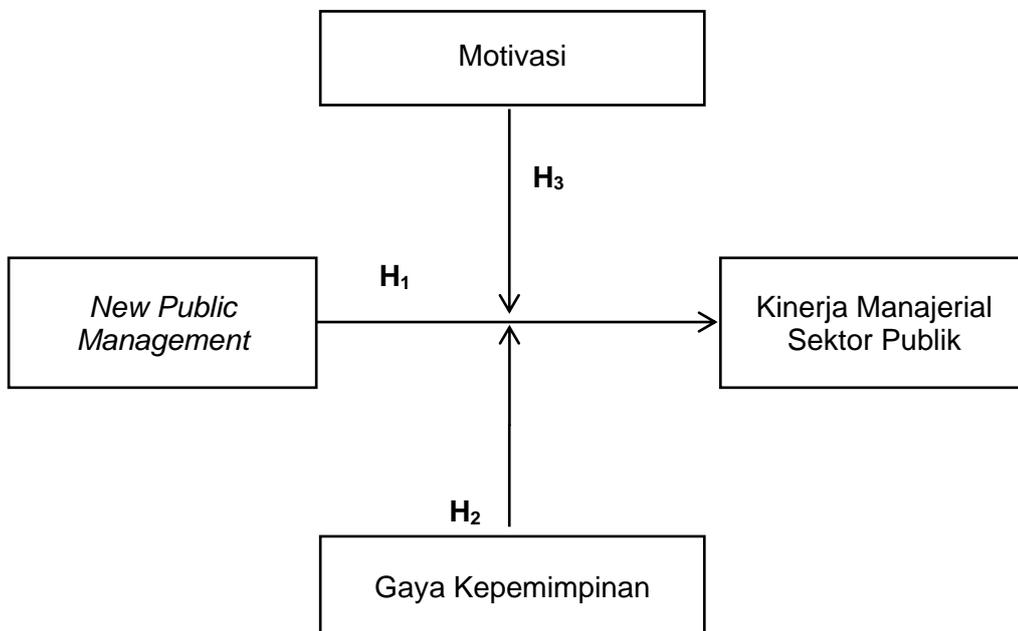
7. Razak *et al.* (2018) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.
8. Setiyono (2019) menunjukkan bahwa NPM mampu memberikan perubahan besar yang optimal dalam penyediaan layanan, seperti transparansi, kesederhanaan, fleksibilitas, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas untuk mendapatkan layanan yang sangat baik di Indonesia.
9. Akparep *et al.* (2019) memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi di Asosiasi Pembangunan TumaKavi, Tamale, Wilayah Utara Ghana.
10. Hamid, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kecerdasan, kepemimpinan, dan kualitas SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan pada NPM. Hubungan langsung juga menunjukkan pentingnya konstruk pada kinerja, kecuali kecerdasan yang secara langsung tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah di Makassar Indonesia

11. Soleiman dan Thalib (2020) menemukan hasil bahwa motivasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di Kantor Satuan Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Ende.

**BAB III**  
**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

**3.1 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan landasan teori dan beberapa penelitian terdahulu yang sebelumnya telah dijelaskan, maka penelitian ini menghasilkan sebuah kerangka konseptual. Kerangka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan variabel dependen dengan independen serta pengaruh variabel moderating. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial sektor publik sedangkan variabel independennya adalah implementasi *new public management*. Variabel moderating yang digunakan dalam penelitian ini antara lain gaya kepemimpinan dan motivasi. Keterkaitan variabel-variabel tersebut akan dinyatakan dalam kerangka pemikiran yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

## 3.2 Hipotesis

### 3.2.1 Pengaruh *New Public Management* terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikembangkan oleh Locke (1968) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa goal setting adalah penetapan target berorientasi hasil. Selama dua dasawarsa NPM telah berkontribusi secara positif dalam memperbaiki kinerja sektor publik melalui mekanisme kinerja yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektifitas (*value for money*) Mahmudi (2010). Dengan *value for money* akan disediakan informasi sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan, oleh karena itu harus ada indikator kinerja yang merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. *Value for money* (VFM) adalah penghargaan terhadap nilai uang, Hal ini berarti bahwa setiap rupiah harus dihargai secara layak dan digunakan sebaik-baiknya (Mahmudi, 2010). Pengukuran kinerja dengan VFM telah membuat keseimbangan antara pengukuran hasil dengan pengukuran proses. Konsep NPM yang diterapkan dan dijalankan dengan baik akan menyebabkan kinerja yang baik pula pada manajemen sektor publik

Hal ini sejalan dengan penelitian Indrawati (2016) bahwa *new publik management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1 :*New public management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sektor publik**

### **3.2.2 Pengaruh gaya kepemimpinan pada hubungan antara *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik**

Teori perilaku kepemimpinan atau *Behavioral leadership theory* mengulas perilaku khusus yang membedakan seseorang pemimpin dengan bukan pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Dalam mengelola sektor publik, gaya manajemen sektor bisnis dengan perilaku kepemimpinan diharapkan menjadi lebih efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Yeh (1996) melihat gaya kepemimpinan dari dua dimensi, dimensi pertama yaitu berorientasi pada orang yang merupakan gaya kepemimpinan yang lebih banyak memotivasi, memberikan kesempatan untuk terlibat dan berkomunikasi yang baik dengan bawahan. Sedangkan dimensi kedua berorientasi pada tugas yang memperlihatkan sejauh mana pimpinan berusaha menjelaskan tugas dan kewajiban individu atau kelompok seperti memberitahu apa yang harus dikerjakan, bagaimana, kapan dan dimana serta siapa yang harus mengerjakan pekerjaan tersebut. Diharapkan dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan kinerja dan juga dapat menerapkan disiplin dan menghemat penggunaan sumber daya secara ekonomis, efisien dan efektif.

Konsep NPM manajer publik mempunyai keleluasaan untuk mengelola secara akuntabel organisasi yang dipimpinnya dan dituntut untuk bersikap profesional (Mahmudi, 2010). Sehingga, Penerapan konsep NPM yang dilakukan oleh pimpinan dengan sangat optimal dan bersungguh-sungguh (*strict*) dapat meningkatkan kinerja manajerial di sektor publik. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2 :Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik**

### **3.2.3 Pengaruh motivasi pada hubungan antara *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik**

Teori dua factor yang dikembangkan oleh Herzberg menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu motivasi intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang dan motivasi ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Konsep motivasi merupakan sebuah konsep pembelajaran yang penting tentang kinerja individual. Motivasi berarti pemberian dorongan, menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Dengan memberikan motivasi maka diharapkan kepada sumber daya manusia untuk mencapai target dengan menggunakan ukuran kinerja dengan penekanan pada capaian hasil (*output*) dan pemenuhan hasil (*outcome*). Jika *output* dan *outcome* sudah tercapai, maka akan lebih mudah bagi organisasi sektor publik untuk membelah diri dalam unit kerja – unit kerja dengan tujuan menciptakan organisasi yang lebih efisien melalui pelayanan satu atap. Juga diharapkan terjadi persaingan yang baik untuk menghemat biaya dan peningkatan kualitas kinerja serta mendorong berkembangnya sektor swasta dan pihak ketiga dalam pelayanan publik. Maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Motivasi memperkuat hubungan antara *new public management* terhadap kinerja manajerial sektor publik**