

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Para manajer dimasa mendatang akan menghadapi tantangan yang semakin berat, untuk itu diperlukannya kesiapan yang matang dalam melakukan perencanaan maupun keputusan yang akan diambil dalam menjalankan dan mencapai tujuan perusahaan. Tujuan itu sendiri adalah hasil akhir, titik akhir, atau segala sesuatu yang akan dicapai. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, manajemen puncak akan bekerja dengan orang-orang yang berada pada tingkat dibawahnya, termasuk diantaranya tingkatan manajemen yang paling rendah. Manajer menggunakan sumber daya organisasi-keuangan sebagai salah satu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu kegiatan perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Dalam perencanaan perusahaan, anggaran merupakan salah satu komponen yang penting. Anggaran adalah suatu rencana rinci yang melibatkan bagaimana sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode tertentu (Henry, 1999 dalam Rustiana, 2005). Anggaran merupakan suatu rencana finansial yang dipakai dalam mengelola sumber daya organisasi. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi rencana dan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1999 dalam Rustiana, 2005).

perusahaan yang berisi rencana kegiatan di masa yang akan datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan (Darlis, 2002). Anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan periode tersebut (Hanson dalam Suryana, 2004).

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, baik pihak manajemen tingkat pusat maupun manajemen tingkat bawah. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Penganggaran merupakan bagian penting siklus perencanaan, tindakan, dan pengendalian manajemen, atau secara lebih khusus, sebagai bagian dari *total management system*. Dari posisi penganggaran tersebut, anggaran seringkali dianggap merupakan suatu rencana kerja jangka pendek (tahunan) yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses pemrograman. Proses penyusunan anggaran itu sendiri pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (Sulistiawan, 2003 dalam Suryana, 2004). Agar sasaran dapat dicapai, manajer biasanya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran (Rahayu, 1997 dalam Suryana, 2004). Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan motivasi manajerial pada semua level dalam organisasi (Haryanto dan Pinasti, 2001). Partisipasi merupakan proses pembuatan keputusan dari dua partisipan atau lebih yang keputusannya dapat mempengaruhi

..... Partisipasi anggaran akan

menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nori dan Parker, 1998 dalam Sumarno, 2005). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter dkk, 1974 dalam Sumarno, 2005). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005).

Efektifitas partisipasi anggaran juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Muslimah, 1998). Musyarofah (2003) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Teori model kontijensi keefektifan kepemimpinan (Fiedler, 1967 dalam Sumarno, 2005) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin). Teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu (a) *gaya kepemimpinan*, menurut Fiedler dan Chermes (1984) dalam Sumarno (2005) gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seorang teman dan seorang teman sekerjanya, dengan siapa dia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen test yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) *situasi kepemimpinan*, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan anggota (*leader-member relation*), (2) struktur tugas (*task structure*) dan (3)

kekuasaan posisional (*leader position power*). Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (Coster dan Fertakis, 1968 dalam Muslimah, 1998) disebut dengan *consideration*.

Dalam organisasi perbankan gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi kinerja karyawan dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi dengan kata lain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan khususnya perbankan. Pihak perbankan saat ini juga menyadari bahwa masa krisis dan pengaruh lingkungan bisnis (terutama disebabkan oleh era informasi) saat ini, dimana kekayaan intelektual dan sumber daya manusia yang dimiliki sangat berharga.

Sumarno (2005) meneliti mengenai pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut meliputi pimpinan cabang utama bank-bank yang mempunyai kantor cabang di kota Jakarta, yang mempunyai tanggung jawab terhadap anggaran. Sampel dipilih karena pimpinan cabang bank sebagai unit pertanggungjawaban dibebani dengan target anggaran.

Hasil penelitian Sumarno (2005) adalah (1) terhadap pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi; (2) pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan; dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Dari hasil penelitian tersebut peneliti ingin melakukan penelitian ulang untuk

kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. dengan merubah sampel penelitian pimpinan cabang utama bank-bank yang mempunyai kantor cabang di kota Yogyakarta dan Bengkulu.

### **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) apakah partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ?; (2) apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial ?; (3) apakah gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial ?.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris apakah (1) partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial; (3) apakah gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan masukan bagi manajer perusahaan khususnya manajer kantor cabang perbankan untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil untuk meningkatkan efektifitas anggaran perusahaan terutama dalam aktivitas kinerja manajerial.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu kepada akademisi mengenai pengaruh yang ditimbulkan dari komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Sebagai sumber bagi penelitian lain dalam melakukan penelitian yang sama