

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap manajer menghadapi sejumlah tujuan-tujuan keorganisasian, sejumlah masalah dan sejumlah kebutuhan yang semuanya meminta waktu dan sumber daya sang manajer tersebut, baik sumber daya manusia maupun sumber daya material (Winardi, 2004:6). Dalam permasalahan tersebut yang dibutuhkan adalah peranan dari kinerja manajerial, yaitu sebuah pendekatan untuk manajemen yang memanfaatkan usaha dari individu manajer dan pekerja untuk menuju tujuan strategis organisasi dan mendefinisikan tujuan dan output yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, serta komitmen individu atau tim untuk mencapai output dan memonitor hasil (Waldt, 2004:39). Proses untuk menuju tujuan tersebut, yang dilakukan setiap manajer adalah melaksanakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi manajemen, pada setiap tingkatan perusahaan jenis mana pun (Winardi, 2004:2).

Para manajer ditugasi untuk mengupayakan agar tugas-tugas khusus dilaksanakan secara berhasil. Mereka biasanya dievaluasi sehubungan dengan betapa baiknya mereka melaksanakan tugas-tugas demikian (Winardi, 2004:5). Untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja manajerial digunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963). Ada delapan dimensi dari instrumen *self rating* tersebut yaitu Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan,

Pemilihan Staf, Negosiasi, dan Perwakilan (Sumarno, 2005). Pengukuran peranan kinerja manajerial tersebut didukung juga oleh kemampuan manajer untuk dapat memahami peranan tepat yang perlu dimainkannya dan untuk dapat berubah peranan sesuai kebutuhan dalam melaksanakan tugasnya, itu merupakan ciri khas seorang manajer yang efektif (Winardi, 2004:9).

Manajer yang efektif yang didefinisikan menurut kuantitas dan kualitas kinerja mereka serta kepuasan dan komitmen karyawan mereka, menyimpulkan bahwa aktivitas komunikasi secara relatif merupakan kontribusi terbesar (Robbins dan Judge, 2008:10). Aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh manajer dengan bawahan untuk saling bertukar informasi, salah satunya yaitu dengan melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran untuk menentukan sasaran anggaran dan memastikan kecukupan anggaran yang dapat membantu memahami, menerima dan mengejar tujuan dari organisasi (Tsamenyi dan Uddin, 2009:200).

Dalam mewujudkan partisipasi penyusunan anggaran yang berhasil, faktor terpenting nya adalah anggaran tersebut diterima dan didukung oleh para manajer dan karyawan (Blocher, 2007:455). Namun berdasarkan dengan proses penyusunan anggaran yang terjadi pada pemerintahan Indonesia sekarang, terungkap bahwa legislatif sama sekali tidak terlibat dalam proses penyusunan anggaran pemerintahan bersama dengan pemprov, sehingga legislatif tidak mengetahui penggelembungan anggaran yang sudah terjadi (Taufik, 2015). Maka tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang

mudah dicapai (Rudianto, 2013:123). Adapun beberapa dimensi yang dapat menjadi tolak ukur dalam partisipasi penyusunan anggaran adalah yang pertama mendiskusikan proses penyusunan anggaran, yang kedua sejauh mana informasi dipertukarkan antara atasan dan bawahan dalam proses anggaran, dan yang terakhir adalah sejauh mana bawahan dapat mempengaruhi anggarannya (Hassel, 1989). Peranan aktif anggota organisasi dari atasan hingga bawahan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, merupakan upaya tercapainya tujuan dari organisasi tersebut (Uha, 2013: 19).

Kualitas suatu organisasi bergantung pada kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten sangatlah penting bagi kesuksesan setiap organisasi, entah organisasi yang baru didirikan atau yang telah mapan selama bertahun-tahun. Dengan demikian itu adalah bagian dari tugas manajer dalam pengorganisasian untuk mewujudkan itu (Robbins dan Coulter, 2010: 167). Tugas dan kinerja manajerial itu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Deb, 2009:203). Gaya kepemimpinan yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi (Robbins dan Coulter, 2010:156).

Para peneliti kepemimpinan menemukan bahwa untuk dapat meramal kesuksesan dalam kepemimpinan ternyata berkaitan dengan sesuatu yang lebih kompleks daripada mengisolasi beberapa sifat atau perilaku pemimpin. Para peneliti mulai mencari pengaruh-pengaruh situasi (Robbins dan Coulter, 2010:157). Ditemukan

beberapa faktor perilaku pemimpin yaitu kepemimpinan yang mengarahkan akan mampu mengembangkan tingkat kepuasan pegawai yang tinggi apabila terjadi konflik di dalam kelompok kerja, dalam situasi ini bawahan membutuhkan pemimpin yang bertanggung jawab. Pemimpin yang mendukung, menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah. Bawahan dengan lokus kendali internal akan memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Bawahan dengan lokus kendali eksternal akan memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan. Kepemimpinan berorientasi prestasi akan meningkatkan ekspektasi bawahan, yaitu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang tinggi ketika struktur pekerjaan tidak pasti (Robbins, 1994:423).

Banyak penelitian sebelumnya yang membahas bahwa sikap dan perilaku anggota organisasi dinilai merupakan salah satu konsekuensi dari anggaran partisipatif (Murray, 1990). Brownell (1982) menyatakan partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan. Berdasarkan uraian sebelumnya, penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja manajerial dalam organisasi, dalam bentuk skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menambah referensi atau sebagai acuan bagi studi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam menjalankan suatu organisasi.
2. Untuk kegiatan operasional dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam melakukan tugas dan fungsi manajemen dengan berbagai elemen yang mendukungnya.

3. Untuk memberikan pemahaman manfaat partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan pengaruhnya dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Untuk mendorong manajer lebih memahami mengenai gaya kepemimpinan yang berpengaruh dalam suatu organisasi.