

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang. Hal tersebut dapat terlihat dari usaha pemerintah dalam memperbaiki keadaan ekonomi negara ini dan dengan semakin banyaknya pelaku bisnis yang berkembang. Perkembangan yang dilakukan di Indonesia berupa peningkatan pembangunan yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan. Proses dinamika ekonomi global maupun domestik menuntut adanya tindakan dalam berbagai aspek, dengan tujuan untuk memperoleh kesuksesan, keuntungan dan pemasukan bagi perusahaan juga bagi negara. Kesuksesan perusahaan dapat diukur dengan melihat pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan dengan melihat perencanaan atau anggaran yang telah dirumuskan sebelumnya, apakah seluruh rencana dan anggaran berjalan sesuai atau tidak. Perencanaan dan penyusunan anggaran yang baik menjadi sangat penting bagi seluruh lapisan perusahaan dan merupakan hal yang sangat dibutuhkan untuk dapat mempertahankan juga meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Horngren (2003: 6) perencanaan terdiri dari tujuan organisasi dan komunikasi tujuan dan cara untuk mencapainya kepada seluruh anggota organisasi.

Perusahaan seharusnya dapat mempersiapkan dan merencanakan segala hal dalam perusahaan termasuk penyusunan anggaran. Anggaran yang baik, dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi keadaan sebelumnya dan menentukan apa yang seharusnya dilakukan pada masa yang akan datang. Menurut Mulyadi (2001: 502) proses penyusunan anggaran sebagai salah satu bentuk perencanaan keuangan merupakan aspek yang penting, karena anggaran merupakan hasil akhir proses

penyusunan rencana kerja, alat penghubung dalam organisasi, juga sebagai alat pengendalian bagi manajemen. Tidak adanya anggaran yang jelas dalam perusahaan mengakibatkan perusahaan tersebut tidak bisa menjamin bahwa pelaksanaan rencana kerja dengan biaya sesuai dengan yang direncanakan (Mulyadi, 2000: 489). Penyusunan anggaran membutuhkan banyak ide juga pendapat dari seluruh pihak. Keberhasilan dalam proses penyusunan anggaran dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Namun, terkadang perusahaan mengabaikan hal tersebut, hanya mementingkan pendapat seorang manajer dalam mengambil keputusan. Meskipun pada kenyataannya, karyawan merupakan salah satu sumber yang dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan bagian dari proses pertanggung jawaban dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan. Hanson (1966) mengartikan partisipasi anggaran sebagai suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang pada periode waktu tertentu. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan rasa kebersamaan seluruh pihak perusahaan yang kemudian akan membentuk suatu kerja sama yang baik. Hal tersebut didorong dengan adanya komunikasi yang berkesinambungan antara atasan dan bawahan. Partisipasi karyawan dapat menjadi salah satu acuan untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan efektifitas organisasi. Tanpa partisipasi aktif karyawan dalam proses penyusunan anggaran, maka akan memberi dampak yang kurang baik. Misalnya, karyawan tidak menyukai keputusan yang diambil, sehingga karyawan tidak bekerja dengan maksimal. Menurut Blocher (2007: 455) faktor terpenting dalam mewujudkan partisipasi penyusunan anggaran adalah anggaran tersebut diterima dan didukung oleh para manajer dan karyawan.

Permasalahan yang sering muncul dan tentunya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah terkait dengan proses perencanaan perusahaan terutama dalam penyusunan anggaran yang terkadang kurang efektif dan efisien. Efektifitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya (Abdurahmat, 2003: 92). Sedangkan pengertian efisiensi sendiri merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau penggunaan yang sebenarnya (Mulyamah, 1987: 3).

Banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai pembahasan ini, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh **Mediaty (2010)** menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi penyusunan anggaran, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Hafiz (2007)** menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh **Sinuraya (2009)** menunjukkan bahwa secara simultan terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, namun, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Demi tercapainya tujuan dari perencanaan dalam penganggaran, perusahaan memerlukan sumber daya manusia sebagai pemimpin yang baik untuk menjadi penggerak, dengan gaya kepemimpinan yang dapat diandalkan. Sampai saat ini, gaya kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena merupakan hal yang paling sering diamati namun merupakan fenomena yang

sulit untuk dipahami. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2008). Sedangkan Maryoto (2000) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting bagi sumber dan alat suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sehingga, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi (Baihaqi, 2010). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2006: 161). Sedangkan menurut Thoah (2003: 303) gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Tugas seorang pemimpin adalah memberikan pengarahan, mengawasi serta memberikan motivasi kepada para karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Terkadang kepemimpinan hanya sekedar kedudukan bagi seseorang, sehingga tugas tidak berjalan dengan seharusnya dan karyawan yang menjadi tanggung jawab pemimpin menjadi terabaikan. Tanpa kepemimpinan yang efektif, sebuah perusahaan ibarat sebuah kapal tanpa nahkoda yang tidak bisa membawanya ke tujuan (Djamaludin, 2012). Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya dan perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap karyawan yang dipimpinnya bahkan turut berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh **Hutauruk (2010)** terdapat sekitar 47,25% pengaruh yang diberikan kepemimpinan kepala BPPT kota Medan terhadap kinerja pegawainya. **Rahayu, Ariyani, dan**

**Kurniawan (2013)** dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut **Sujudi, Mulyanto dan Sutrisno (2007)** kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja dengan kualitas terbaik adalah harapan setiap perusahaan, lembaga, ataupun organisasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2007) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja karyawan dapat mengalami penurunan, dikarenakan adanya motivasi kerja didalam diri mereka menurun dan adanya peluang-peluang untuk melakukan kecurangan. Kecenderungan ketika seorang pegawai tidak merasa nyaman dengan struktur dan gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu perusahaan menyebabkan perilaku karyawan yang sering menunda pekerjaan, datang tidak tepat waktu, adanya pengaduan atau keluhan. Sehingga menimbulkan kinerja yang buruk dan dapat merugikan perusahaan. Kinerja setiap individu mencerminkan bagaimana kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Permasalahan kinerja di Indonesia sepertinya sudah bukan hal tabu lagi, bahkan berbagai kalangan pasti pernah menghadapi hal tersebut, seperti di pemerintahan. Salah satu contoh buruknya kinerja yang sudah diketahui oleh seluruh lapisan masyarakat adalah korupsi. Tidak menutup kemungkinan hal tersebut terjadi pula dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya karena hal tersebut merupakan faktor kunci

kelangsungan perusahaan. Memperbaiki dan meningkatkan kinerja merupakan kesatuan yang berkesinambungan, maka dari itu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja secara rutin dan berkala. Berbagai penyelenggaraan seperti seminar, pelatihan, kursus, lokakarya dan sejenisnya dapat membantu menekankan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas. Pentingnya sumber daya manusia ini disoroti dari berbagai perspektif baik politik, ekonomi, teknologi, sosial-budaya (Gomes, 2003:6). Menurut Mangkunegara (2007) terdapat faktor yang mempengaruhi seseorang untuk dapat memberikan kinerja terbaiknya, yaitu; faktor kemauan dan faktor motivasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kinerja karyawan merupakan suatu tantangan manajemen yang paling serius untuk kelangsungan sebuah organisasi.

Melihat akan latar belakang betapa pentingnya partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, antara lain:

#### 1. Manfaat Teoritis

Kiranya penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperkaya konsep atau teori khususnya mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi untuk melengkapi bahan penelitian selanjutnya.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berarti bagi manajemen perusahaan yang diteliti dalam mempertahankan strategi perusahaan untuk terus bertahan. Penelitian ini kiranya dapat menggambarkan sejauh mana partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dan referensi dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja perusahaan tersebut.