

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era sekarang ini, hanya perusahaan yang mampu melakukan efisiensi, peningkatan mutu, dan peningkatan kinerja perusahaan yang mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan mampu untuk maju dan terus berkembang. Kondisi tersebut menuntut para pelaku bisnis untuk meningkatkan kinerja yang tidak lepas dari kemampuan dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Perkembangan dunia perbankan saat ini yang semakin pesat pada akhir tahun 2008 lalu telah diwarnai oleh kegoncangan dunia finansial di Amerika Serikat sehingga membawa dampak yang sangat luas terhadap dunia perbankan dalam lingkup global termasuk Indonesia. Persaingan yang sengit baik dengan sesama bank maupun dengan berbagai lembaga keuangan lainnya serta perkembangan lingkungan industri keuangan yang semakin buruk mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu membawa perusahaan menuju keberhasilan dan hal ini hanya bisa dilakukan oleh karyawan dengan perilaku kerja yang baik (Kartika, 2010).

Kehadiran bank asing untuk masuk ke Indonesia memberikan persaingan bagi perbankan nasional. Dampaknya, profit bisa tertekan karena banyak pemain besar bermain di dalamnya.

Masuknya bank-bank asing ke Indonesia haruslah ditanggapi dengan serius oleh pihak regulator dalam hal ini Bank Indonesia dan juga industri perbankan nasional. Tentunya bank-bank asing tersebut sudah dapat dipastikan membawasisistem dan *business strategy* yang terbaik yang telah mereka implementasikan sekian lama di negara mereka. Oleh karena itu bank-bank nasional khususnya bank-bank pemerintah harus bisa bersaing lebih kompetitif lagi *to win the competition in the industry*. Karena, akan sangat tragis apabila 10 tahun mendatang kita melihat bahwa bank terbesar di negeri kita sendiri dimiliki oleh asing.

Salah satu fenomena menarik saat ini yang berpengaruh pada lanskap perbankan nasional adalah maraknya bank-bank memasuki bisnis perbankan ritel. Minat ini dilandasi fakta, di masa krisis bisnis ini mampu bertahan sehingga menjadi *the winning sector*. Sementara dari pemikiran analitis, bisnis ritel memiliki prospek yang baik, terutama dengan akan diimplementasikannya otonomi daerah yang mengacu pada Undang-Undang (UU) Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah.

Dengan otonomi daerah, diperkirakan terjadi peningkatan aktivitas ekonomi di daerah- daerah yang dari perspektif perbankan akan menjadi lahan bisnis potensial, terutama untuk bisnis ritel. Untuk mengantisipasi hal ini, boleh jadi bank-bank akan memberikan kewenangan lebih besar kepada wilayah-wilayah dan cabang-cabang dalam melakukan aktivitasnya. Dengan kata lain, proses regionalisasi perbankan dalam konteks pendelegasian wewenang akan menjadi fenomena umum.

Dengan strategi bisnis seperti itu, masing-masing bank bukan saja akan tetap bertahan, tetapi mampu tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan (*sustainable growth*). Tentu pilihan strategi bisnis terpulung kembali kepada visi dan misi masing-masing bank.

Di dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat bertahan hidup dan berkembang dengan baik, maka perusahaan harus bekerja secara efektif dan efisien. Langkah – langkah strategis yang tepat sangat dibutuhkan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Salah satu komponen penting dalam perencanaan suatu perusahaan adalah anggaran.

Anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2000). Karena itu, bagi perusahaan proses penyusunan anggaran menjadi hal penting yang harus diperhatikan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel, 1989), terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi dan gaya penyusunan. Pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*). (Kartika, 2010).

Anggaran yang terlalu menekan, cenderung menimbulkan sikap agresif manajer tingkat bawah terhadap manajer tingkat atas yang kemudian dapat mengakibatkan inefisiensi dan penurunan kinerja (Yusfaningrum, 2005). Siegel (1989) menyatakan bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Dengan demikian, akan mendorong bawahan yang berpartisipasi untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat (Baiman, 1982).

Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran (Kartika, 2010).

Pada dasarnya proses penyusunan anggaran adalah merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak, seperti manajer dan bawahan yang sama-sama memegang peranan penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi penyusunan anggaran tersebut serta tujuan dari anggaran itu sendiri, dan anggaran juga dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer (Fibrianto dan Riharjo, 2013).

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran itu

pada dasarnya proses penerapan peran (Rahayu, 1999). Peran merupakan kesempatan bagi manajer untuk ikut bertanggung jawab akan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran (Nurchayanto, 2003). Agar sasaran dapat dicapai, manajer menengah dan manajer bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran. Dengan berpartisipasi dalam perancangan anggaran, manajer merasa tidak sekedar terlibat dalam kerja, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Rahayu (1999). Moral kerja merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan kerjanya, sedangkan inisiatif merupakan ide, pendapat, dan informasi para manajer yang bersifat penuh rencana (Mulyadi, 2001) dalam Nurchayanto (2003).

Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang baik, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan dengan mempertimbangkan berbagai faktor lingkungan dan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (seperti Young, 1985; Nouri, dan Parker, 1996) dalam Darlis (2002). Dengan berpartisipasi memungkinkan bawahan memberitahukan informasi pribadinya kepada atasan untuk dapat dimasukkan ke dalam anggaran yang digunakan untuk menilai kinerjanya, tetapi bawahan tidak mengatakan dengan sebenarnya atau menyimpan beberapa informasi pribadinya. (Rejeki, 2012)

Partisipasi dalam proses penganggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika tujuan dirancang dan disetujui maka manajer akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka terlibat secara langsung dalam penyusunan anggaran.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979). Manajer yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan dapat memiliki pandangan positif dan akan berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi (Porter et al, 1974). Dengan adanya komitmen organisasi yang baik kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Sebaliknya individu dengan komitmen organisasi yang buruk akan mementingkan dirinya sendiri ataupun kelompoknya, karena individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi tersebut kearah yang lebih baik, sehingga dapat lebih besar terjadinya penurunan kinerja apabila individu tersebut terlibat dalam penyusunan anggaran. Jadi bila individu memiliki komitmen yang kuat akan menggunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi, sedangkan individu dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran guna mengejar kepentingan dirinya sendiri. (Latuheru, 2005)

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara – cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009). Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Soekidjan, 2009) komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi, bagi individu berkomitmen

tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting yang harus dicapai serta berpandangan positif dan berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Individu yang berkomitmen tinggi akan menghindari senjangan anggaran, dan akan menggunakan informasinya agar anggaran menjadi lebih akurat. (Fibrianto dan Riharjo, 2013)

Handoko (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Handoko (2004) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu; Pertama, gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) mengarah dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Kedua gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan, manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. (Sarwenda, 2011)

Variabel yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seorang *leader* menjadi salah satu contoh untuk dapat ditiru oleh bawahannya, oleh sebab itu demi keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan perlu dilakukan peningkatan kualitas untuk memotivasi karyawannya. Dengan penerapan gaya



kepemimpinan yang sesuai diharapkan pemimpin mau mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi bawahannya agar dapat memberikan perubahan kearah yang lebih baik pada organisasi dalam segala aspek maupun dalam pencapaian organisasi.

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979). Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari (Angle dan Perry, 1981; Porter et al., 1974). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al., 1974). Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran.

Hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian kembali. (Nouri 1995 dalam Supriyono 2004) menunjukkan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. (Biduri, 2011)



Penelitian-penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel *moderating* gaya kepemimpinan, komitmen organisasi menunjukkan hasil yang belum konsisten. Seperti partisipasi anggaran dan pada penelitian Biduri (2011) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan pada penelitian Sumarno (2005) menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan pada penelitian Ni Putu dan Ketut (2015) menyatakan Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Perbedaan hasil yang menyatakan berpengaruh dan negative tersebut memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian lebih dalam lagi. Termotivasi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengkonfirmasi kembali apakah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Di samping itu, juga menguji apakah variabel gaya kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dikarenakan peneliti ingin lebih mengetahui penganggaran yang terjadi dalam dunia perbankan khususnya Bank milik Pemerintah. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah responden yang berbeda, penelitian sebelumnya studi kasus dilakukan di perusahaan – perusahaan manufaktur dan penelitian ini memiliki variabel pemoderasi yang berbeda yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Pengambilan sampel penelitian di perbankan disebabkan adanya tuntutan yang lebih besar dari masyarakat agar bank mampu membantu nasabah dalam melakukan investasi ataupun perkreditkan dengan bijaksana dan diharapkan adanya

transparansi dan akuntabilitas dalam memperhitungkan biaya - biaya serta dampak negatif atas aktivitas yang dilakukannya sebagai salah satu sektor keuangan dan investasi.

Responden penelitian ini adalah pimpinan Kantor Cabang Bank Pemerintah di Bandung. Responden ini dipilih karena pimpinan cabang bank sebagai unit pertanggung jawaban dibebani dengan target anggaran, disamping itu variabel komitmen organisasi dan variabel gaya kepemimpinan diduga merupakan faktor yang mampu mempengaruhi upaya pencapaian terget tersebut. Peneliti tertarik untuk mengambil sampel di perbankan, hal yang menarik bagi peneliti adalah penganggaran yang dilakukan oleh sektor perbankan masih sedikit orang yang mengerti dan peneliti tertarik untuk ingin lebih mengetahui bagaimana penganggaran yang terjadi di industri perbankan, dan ingin lebih mengetahui apakah penganggaran yang dilakukan dalam perbankan dapat meningkatkan kinerja manajerial untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pentingnya penelitian ini dilakukan karena anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan sudah diakui dan telah banyak dipraktekkan, namun manajemen selalu dihadapkan pada suatu masalah yang mendasar, yaitu apa upaya yang dilakukan oleh manajemen agar anggaran yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan menghindari hal-hal yang dapat mengurangi manfaat anggaran itu sendiri. Selain itu pentingnya penelitian ini dilakukan karena masih banyak hasil penelitian-penelitian terdahulu yang bertentangan.

Bandung adalah kota yang menjadi provinsi Jawa Barat dan juga kota yang cukup besar, sehingga menurut peneliti Bandung mampu mewakili populasi perbankan di Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial secara parsial?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial secara parsial.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari dilakukannya penelitian ini diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat, bagi peneliti maupun oranglain. Hasil ini dapat memberikan manfaat dalam berbagai hal, antara lain :

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemikiran dan bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan sistem penyusunan anggaran, serta referensi yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*.

### 2. Manfaat Praktis

Membantu manajemen perbankan untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas anggaran, terutama dalam efektifitas perencanaan dan pengendalian. Serta memberikan masukan untuk bahwa pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan pentingnya gaya kepemimpinan, sehingga pelayanan publik dapat tercapai dengan tingginya kinerja manajerial sebuah penentu kebijakan dilembaga keuangan.

