

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha saat ini dihadapkan pada persaingan yang dapat menyebabkan timbulnya suatu ketidakpastian lingkungan bisnis. Hal ini akan menimbulkan kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen. Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu.

Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang dipilih dan diterapkan oleh perusahaan, untuk mengatur kegiatan operasional yang nantinya dapat meningkatkan kemajuan perusahaan. Seorang manajer dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik apabila dia menggunakan suatu alat bantu yang dapat dimanfaatkan untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan lain serta dapat digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Alat tersebut juga harus mampu menjadi dasar atau pedoman bagi para manajer, baik itu manajer puncak, manajer menengah, ataupun para manajer pada tingkat bawah serta para karyawan yang bekerja di bawah tanggung jawab ketiga manajer tersebut dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu alat bantu yang dimaksud adalah anggaran perusahaan.

Anggaran merupakan suatu elemen dalam sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja bagi manajer puncak untuk meningkatkan kinerja manajerial perusahaan yang dapat diterapkan dengan mekanisme pengendalian organisasi.. Anggaran juga merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang beberapa tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer puncak sangat menentukan perilaku bawahannya sehingga dalam penyusunan anggaran diperlukan perhatian yang lebih terhadap perilaku-perilaku yang berhubungan dengan anggaran agar dapat memotivasi para manajer tingkat menengah dan bawah dalam mencapai tujuan organisasi melalui anggaran. Dengan demikian, manajer puncak akan berusaha menggunakan metode penyusunan anggaran yang lebih baik. Sebelumnya penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. 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 ataupun jangka pendek (Yogi, 2008). Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang

diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan. Payne (2010) menyatakan bahwa seorang atasan sebaiknya mampu menyesuaikan target yang ingin dicapainya dengan kemampuan bawahannya. Dalam penyusunan anggaran, atasan harus membuat estimasi pendapatan dan pengeluaran yang beralasan untuk periode yang akan datang. Berdasarkan atas hal tersebut, perusahaan mulai menerapkan sistem penganggaran untuk menanggulangi masalah diatas, yaitu dengan penganggaran partisipasi (*participatory budgeting*). Dalam penganggaran partisipasi, bawahan dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut bagiannya masing-masing sehingga tercapai kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai anggaran tersebut. Dengan diterapkannya partisipasi penganggaran, maka akan diperoleh kepercayaan atau suatu kenyamanan bekerja serta berkomunikasi bagi bawahan (Franklin, 2006).

Brownell dalam Puspaningsih (2002) menyebutkan dua alasan mengapa pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial merupakan suatu topik yang menarik dalam penelitian, karena partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan. Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut dikemukakan Sumarno (2005), dimana ada yang menunjukkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Brownell,1986)

dan ada yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, (Milani, Kenis: Brownell dan Hirst; dan Morse dan Reimer, dalam Sumarno, 2005). Banyak riset telah dilakukan terhadap hubungan tersebut. Dalam riset-riset tersebut partisipasi penganggaran merupakan variabel independen dan kinerja manajer merupakan variabel dependen. Nouri dalam Supriyono (2004) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Govindarajan dalam Supriyono (2005) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi (*Contingency*). Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah *variabel moderating*. Variabel moderasi adalah suatu variabel yang mempunyai pengaruh yang dapat menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2008:60). Variabel gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia adalah variabel yang dapat memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial dikarenakan ternyata dalam implementasinya, penganggaran juga mempunyai dampak terhadap organisasi itu sendiri. Adapun dampak penerapan metode penganggaran terhadap kinerja seperti diungkapkan oleh Diptyana (2007) adalah:

- 1) Muncul kebutuhan penyimpanan data, baik itu berupa data kualitatif maupun kuantitatif, baik berupa finansial maupun non finansial, karena data akan diolah menjadi informasi, untuk menentukan indikator (ukuran), serta untuk mengevaluasi dan mengambil keputusan pengalokasian dana yang lebih objektif.
- 2) Muncul kebutuhan mengukur output dan input, serta kelayakan jenis indikator.
- 3) Biaya yang dikeluarkan lebih menekankan pada aktivitas yang dilakukan oleh si pengguna anggaran, bukan menekankan pada jumlah anggaran yang terpakai.
- 4) Dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu mengidentifikasi indikator dan mampu menganalisis biaya dan data.

Oleh karena itu, menurut Kawedar, dkk (2008), terdapat kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran terhadap kinerja , yaitu:

- 1) Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
- 2) Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
- 3) Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, orang).
- 4) Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
- 5) Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Dari kelima kondisi di atas, kepemimpinan dan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan organisasi menerapkan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kesuksesan suatu organisasi atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki kualitas senantiasa mengantisipasi setiap perubahan yang

terjadi dengan sekuat tenaga memanfaatkan semua kesempatan yang ada, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya atau kearah tujuan perusahaan atau organisasi (Bowo, 2008).

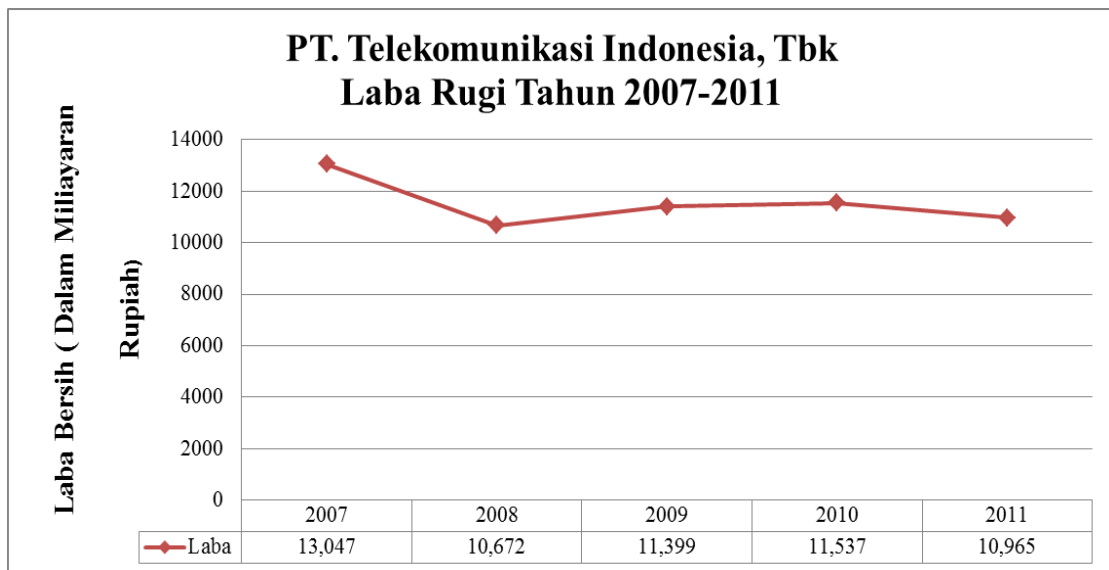
Gaya kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2008:301). Efektivitas partisipasi penganggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler dan Chandra dalam Sumarno, 2005).

Selain itu, hal yang paling penting dalam menghadapi implementasi perubahan sistem penganggaran adalah permasalahan kesiapan SDM. SDM merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Agar SDM mempunyai etos kerja tinggi, terampil dan terlatih sebuah organisasi dapat melakukan pelatihan, pendidikan, dan bimbingan bagi SDM. Hanya saja untuk menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi juga harus memiliki keinginan dan semangat untuk berprestasi tinggi karena berkembang tidaknya suatu organisasi, sangat ditentukan oleh anggota atau personel dari organisasi itu sendiri. SDM juga harus terus dibenahi sehingga selalu siap menghadapi perubahan khususnya dalam proses penganggaran dalam rangka peningkatan kinerja manajerial. Peningkatan kompetensi dibidang penganggaran juga dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dalam satu atap sehingga

efisien dan efektif (Mauritz, 2008). Jadi kepemimpinan dan SDM yang akan menentukan faktor-faktor lain seperti komitmen, penyempurnaan administrasi, *reward and punishment*. Untuk itulah dalam penelitian ini menggunakan variabel moderasi gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia.

PT. Telekomunikasi Indonesia. Tbk adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan yang ketat, PT Telkom dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi kepada para konsumen dalam mengembangkan usahanya dalam menghadapi persaingan tersebut. Dalam hal ini seluruh karyawan perusahaan mulai dari manajer puncak sampai bawahan harus mampu meningkatkan kinerjanya agar bisa menacapai target perusahaan yang diinginkan. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam penyusunan anggarannya mengikut sertakan para *top management* dan *low management*. Disisi lain, dalam penyusunan anggaran pasti selalu terdapat perbedaan pendapat antar partisipan, sehingga pengambilan keputusan yang berbeda dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi, Tbk ini bisa dinyatakan tidak terlalu bagus. Bahkan sekedar informasi pada tahun 2010 PT. Telkom tidak lagi menjadi salah satu perusahaan dengan kapitalisasi terbesar dibursa (<http://www.bisnis.com>). Hal ini juga dapat dilihat dari gambar 1.1 tentang laporan laba rugi PT Telkom 5 tahun terakhir.



Gambar I

Grafik Laba Rugi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tahun 2007 – 2011

Sumber : Laporan Tahunan 2011 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Data Diolah)

Dari gambar I terlihat bahwa terjadi penurunan laba pada tahun 2007 ke 2008, dan dari tahun 2008 ke 2010 tidak mengalami kenaikan yang signifikan dan dinilai masih cenderung datar, bahkan pada tahun 2010 ke 2011 terjadi penurunan laba. Sehingga hal ini mencerminkan kinerja manajerial PT. Telkom tidak terlalu bagus, karena salah satu penilaian kinerja manajerial adalah pencapaian laba bersih perusahaan. Mungkin salah satu penyebab terjadinya hal itu adalah semakin ketatnya persaingan antara perusahaan – perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi.

Untuk mencapai kinerja manajerial yang maksimal memerlukan strategi yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuannya, dimana proses perencanaan strategi dan pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari para manajer

mulai dari *top manager* sampai tingkat *low manager*, serta kualitas dari setiap SDM yang berada di perusahaan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Pada PT. TELKOM Indonesia, Tbk Kota Bandung) .”**

1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial ?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial ?
- 3) Apakah kualitas sumber daya manusia dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial ?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial?

1.2 Maksud dan Tujuan penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial

- 2) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial
- 3) Untuk mengetahui apakah kualitas sumber daya manusia dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial
- 4) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peneliti sendiri, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan, baik secara teori maupun dalam praktek serta untuk memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya khususnya tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.
2. Bagi perusahaan, organisasi atau badan usaha lainnya, termasuk PT. TELKOM Indonesia, Tbk yang menjadi tempat penelitian, diharapkan penelitian ini dapat menjadi dasar untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia sebagai variabel *moderating*.

3. Memberi kajian bagi penelitian selanjutnya pada bidang yang sejenis, dan memberikan bukti empiris tentang ada tidaknya pengaruh pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia sebagai variabel *moderating*.

1.5 Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah survey explanatory research yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Dimensi waktu penelitian ini adalah cross sectional yaitu studi satu tahap yang dilaksanakan satu kali yang mencerminkan keadaan pada saat tertentu (Erina dan Mulyani, 2007). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang belum diolah, dalam hal ini berupa hasil kuesioner yang diisi responden yakni setiap manajer beserta staf-staf lain yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Alat statistik yang digunakan yaitu:

- a. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

- a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menilai sejauh mana alat ukur tersebut diyakini dapat dicapai sebagai alat untuk mengukur item-item dalam penelitian.

- b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik.

- b. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel terikatnya.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.