

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semakin ketatnya persaingan bisnis menjelang era perdagangan bebas, suatu organisasi diharapkan memiliki suatu manajemen perusahaan yang handal karena untuk dapat bertahan hidup. Pihak manajemen perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perencanaan dan pengendalian dengan baik dan efektif terhadap sumber daya dan operasinya. Perusahaan pada dasarnya merupakan organisasi dari sumber-sumber ekonomi lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sistem pengendalian manajemen yang memberikan jaminan melalui para manajer bahwa organisasi tersebut telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien (Anthony dan Govindarajan,1998). Sistem pengendalian manajemen di desain untuk mengatur mengatur aktivitas anggota organisasi (pekerja) agar sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Proses pengendalian manajemen meletakkan manusia sebagai aktornya, artinya ada proses mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sistem anggaran (*budgeting*) merupakan salah satu alat manajemen yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen suatu organisasi. Anggaran yang akan disusun untuk memenuhi sasaran ini akan melibatkan seluruh tingkatan manajemen yang ada di dalam suatu perusahaan (Muljono,1996). Anggaran akan memudahkan tugas manajemen dalam

mengelola perusahaan kearah pencapaian tujuannya, terutama untuk mencapai keuntungan yang lebih tinggi dengan mengkoordinasi rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi dan menghindari pemborosan dana dan waktu (Supriyono, 1998).

Dalam pengukuran kinerja anggaran tidak dapat hanya mengandalkan pada ukuran keuangan saja, dikatakan demikian karena ukuran keuangan dianggap belum memenuhi syarat untuk memastikan bahwa strategi manajemen akan dapat dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Ukuran-ukuran non keuangan yang mendukung implementasi strategi disebut sebagai faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja.

Perusahaan menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan di masa lalu. Tetapi, mereka cenderung untuk menggunakan ukuran nonkeuangan di tingkat yang lebih rendah dalam organisasi untuk pengendalian tugas dan penilaian keuangan ditingkat yang lebih tinggi untuk pengendalian manajemen. Adalah penting bagi eksekutif senior untuk tidak hanya menelusuri ukuran-ukuran keuangan saja, yang mengindikasikan hasil dari keputusan di masa lalu, tetapi juga penilaian nonkeuangan, yang merupakan indikator penentu kinerja masa datang. Selain itu, karyawan ditingkat yang lebih rendah perlu memahami dampak keuangan dari keputusan operasi mereka (Anthony dan Govindarajan, 1998). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel, 1989),

terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Ketika bawahan memberikan perkiraan bias kepada atasan, timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*). Perkiraan yang bias ini dapat mengurangi efektivitas anggaran di dalam perencanaan dan pengendalian organisasi (Waller, 1988).

Para manajer bawah (manajer pusat pertanggungjawaban) seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasinya daripada atasannya (manajer puncak). Oleh karena itu para bawahan akan berusaha untuk memberikan informasi tersebut kedalam usulan anggarannya untuk menjamin bahwa mereka memperoleh sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Penilaian bawahan oleh atasan dianggap banyak orang sebagai bagian pokok dari pekerjaan eksekutif. Suatu proses penilaian sistematis dan periodik dianggap lebih unggul dari pada evaluasi sambil lalu, intuitif, serampangan, dan sewaktu-waktu, yang akan selalu terjadi tanpa adanya perencanaan sebelumnya. Pemeliharaan hubungan dengan para karyawan memerlukan komunikasi yang efektif. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak kepihak lain. Gaya kepemimpinan yang demokratis tak lain berarti lebih memahami orang atau pekerja sebagai manusia, memberi pekerja tingkat kebebasan yang tinggi dalam lingkungan kerja dalam usaha mencapai tujuan dengan cara persuasi dan pengertian, bukannya dengan pengawasan yang ketat dan pemberian

perintah-perintah. Untuk sampai pada proses kepemimpinan yang sehat, manajer harus menjalin komunikasi yang sesungguhnya dengan bawahannya dan tidak hanya berupa laporan rutin saja.

Diakui bahwa dalam era reformasi, batas hitam dan putih semakin tipis, oleh karena perilaku pemegang kekuasaan menggunakan segala macam cara untuk membenarkan kebijakannya. Keadilan prosedural menjadi penting karena prosedur mampu mengontrol dan menghindarkan semaksimal mungkin penyalahgunaan. Keadilan tidak diserahkan pada keutamaan manajer, tetapi dipercayakan kepada prosedur yang memungkinkan terbentuknya sistem yang baik, sehingga keadilan dengan sendirinya menjadi distributif, komunikatif dan keadilan sosial bisa dijamin. Melalui keadilan prosedural, sistem yang baik dapat ditegakkan dan dapat menghindarkan pembusukan kekuasaan maupun penyimpangan perilaku manajer.

Pengambilan keputusan yang tepat juga diseimbangkan dengan pembuatan prosedur yang adil. Penerapan prosedur yang adil ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sumber kepuasan dan ketidakpuasan dapat berasal dari seperangkat keinginan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk persepsi kerja.

Motivasi dilakukannya penelitian ini adalah seberapa besar keterlibatan dan pengaruh seorang karyawan tingkat manajer dalam kegiatan manajerial. Prinsip partisipasi adalah bila orang berperan serta dalam proses pemecahan masalah dan mengembangkan pemecahan yang dapat diterima oleh semua pihak, mereka mendapatkan perasaan bahwa itu keputusan

bersama. Jadi prinsip partisipasi diasosiasikan dengan pembuatan sebuah keputusan. Karyawan akan lebih siap menerima gagasan-gagasan baru dan metode, kerja baru apabila mereka diberi kesempatan untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan tentang suatu perubahan dan berperan serta dalam memutuskan implementasi perubahan itu. Sebuah tantangan bagi manajer adalah untuk mendorong kelompok karyawan bekerja sebagai sebuah tim, bukan sejumlah individu yang hanya mementingkan pekerjaannya sendiri. Salah satu tantangan penelitian perilaku sumber daya manusia adalah menciptakan sumbangan pemikiran dan membantu para manajer untuk membina suasana kelompoknya dengan memberi analisis-analisis yang tepat waktu, rinci, dan praktis mengenai sikap, kepentingan, dan saran-saran kreatif dari karyawan.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Regio dalam Farida (1990) lebih memusatkan perhatian pada kepuasan kerja yang dibentuk oleh perilaku organisasi atasan dan keadilan prosedural. Farida yang menggunakan sampel penelitian perusahaan-perusahaan di BEK menemukan bahwa manajer yang memberikan evaluasi dengan menggunakan data anggaran menemukan bahwa tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi daripada manajer dapat meningkatkan kontribusi manajer terhadap efektivitas anggaran.

Setianingsih (1998) yang meneliti pengaruh dukungan manajemen puncak dan keadilan prosedural terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Penelitian ini membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak dan keadilan prosedural meningkatkan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis mengambil judul skripsi “PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KEADILAN PROSEDURAL DAN KEPUASAN KERJA”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah interaksi antara partisipasi penganggaran dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja
2. Pengaruh interaksi antara partisipasi penganggaran dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

D. Manfaat penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Bagi pihak manajemen perusahaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan pertimbangan dalam penentuan penilaian kinerja dan untuk menekan pengaruhnya terhadap psikologis dan kepuasan kerja manajer dan bawahan.
2. Bagi penulis, untuk memperdalam pengetahuan penulis mengenai evaluasi kinerja anggaran dan keadilan prosedural.
3. Dapat memberikan kontribusi terhadap akademisi, dosen, dan mahasiswa sebagai tambahan referensi dalam melakukan penelitian sejenis.

E. Sistematika Penulisan

Sebagai arahan dalam memahami skripsi ini, penulis menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori dalam penelitian, yaitu mengenai anggaran, keadilan prosedural, kepuasan kerja, kajian penelitian terdahulu, dan perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab berisi tentang populasi, sampel dan teknik sampling, data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi dan pengukuran variabel, metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang analisis data yang diuraikan dalam pengumpulan dan tabulasi data, deskripsi data serta analisis data terdiri dari pengujian asumsi klasik dan pengujian hipotesis.

BAB V PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA KEADILAN PROSEDURAL
DAN KEPUASAN KERJA**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi dan Syarat-syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh :

ROHAJENG AYU RACHMAWATI
B 200 020 211

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2006

