

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia pendidikan saat ini menunjukkan persaingan yang semakin ketat, dan menuntut organisasi untuk mengevaluasi diri sehingga sasaran yang ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi kinerja organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan sangat penting dilakukan, sehingga dapat diketahui seberapa baik aktivitas-aktivitas yang dilakukan sesuai dengan tujuan strategis, dan mampu menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan. Berbagai upaya dilakukan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan baik dan mencapai sasaran.

Salah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi adalah anggaran. Perencanaan adalah melihat ke depan, menentukan tindakan apa yang seharusnya dilakukan untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan (Hariadi, 2002: 219), sedangkan anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2007: 76).

Dalam organisasi pendidikan, para manajer dan karyawan perlu diarahkan pada pencapaian tujuan bersama. Tujuan menunjukkan rencana

yang dilaksanakan organisasi. Untuk mengkoordinir kegiatan para manajer dan karyawan, dikembangkan strategi yang menggambarkan arah yang harus dilalui yang meliputi kebijakan-kebijakan, petunjuk-petunjuk umum serta program-program kegiatan dalam pencapaian tujuan.

Untuk menjamin agar keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak tidak menyimpang dari kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer menengah, diperlukan peran partisipasi manajer menengah dalam penyusunan anggaran. Di samping itu diperlukan komunikasi yang baik antara manajer puncak dengan para manajer tingkat menengah dan bawah, sehingga para manajer menengah merasa berpartisipasi dalam penetapan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras karena mereka menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga. Di samping itu dengan adanya partisipasi, penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena seringkali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada di lapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh (Hariadi, 2002: 243). Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran diharapkan mampu memberikan motivasi bagi manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga anggaran yang disusun secara partisipasi menjadi realistis.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumber daya yang ada. Menurut Cooper dalam Samsudin (2006:159): Kinerja adalah *A general term applied to part or all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like*. Artinya, kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer akan dinilai berprestasi apabila dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan perusahaan atau instansi. Manajer puncak dapat mengevaluasi kinerja manajer bawahannya dengan memberi penghargaan (*reward*), imbalan atau bahkan hukuman.

Pendekatan kontingensi secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran. Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Penggunaan kerangka *kontingensi* memungkinkan bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang akan mempengaruhi hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran (Murray, 1990: 102).

Dalam penelitian ini, pendekatan kontingensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara manajer menengah dan kinerja manajer dalam penyusunan anggaran, yang mana kedua variabel tersebut bisa dipengaruhi oleh partisipasi manajer menengah dalam penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang. Galbraith (1973) mengemukakan bahwa perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan.

Waterhouse dan Tiessen dalam Riyadi (1999: 73) mendefinisikan desentralisasi sebagai pelimpahan wewenang pada tingkatan yang lebih rendah dalam organisasi. Desentralisasi ini terjadi sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan dalam sub unit organisasi. Dengan demikian, desentralisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan yang semakin kompleks. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat diantisipasi selain dengan sistem anggaran yang fleksibel, juga dengan pelimpahan wewenang.

Partisipasi penyusunan anggaran menjadi semu (*psedoparticipation*) dan kurang efektif apabila pelimpahan wewenang organisasi dilakukan secara sentralisasi. Oleh karena itu, interaksi antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran dapat diperkuat dengan pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi (Riyadi, 1999: 76).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan para manajer menengah dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

Dalam penyusunan anggaran manajer menengah tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya. Persepsi atas pengaruh partisipasi manajer menengah dalam penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja manajer.

Penyusunan anggaran di Yayasan Sari Baruna Asih Surakarta digunakan pembauran dari kedua pendekatan, yaitu atasan dan bawahan pengurus yayasan. Anggaran yang dihasilkan dari pembauran kedua pendekatan itu disebut dengan anggaran partisipatif, dimana atasan dan bawahan mempunyai kontribusi yang sama dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan permasalahan di atas, penelitian ini mengambil judul: “PERSEPSI MANAJER MENENGAH ATAS PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAN PELIMPAHAN WEWENANG TERHADAP KINERJA MANAJER” (Studi Empiris pada Yayasan Sari Baruna Asih Surakarta).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah persepsi manajer menengah mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer menengah ?.
2. Apakah persepsi manajer menengah mengenai pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer menengah ?.

3. Apakah persepsi manajer menengah mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajer menengah ?.

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis apakah persepsi manajer menengah dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer menengah.
2. Untuk menganalisis apakah persepsi manajer menengah atas pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajer menengah.
3. Untuk menganalisis apakah persepsi manajer menengah atas partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajer menengah.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi ilmu pengetahuan
 - a) Untuk memperkuat penelitian sebelumnya berkenaan dengan adanya hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran.
 - b) Memberikan bukti empiris tentang ada tidaknya pengaruh pelimpahan wewenang terhadap hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran.

2. Bagi Yayasan Sari Baruna Asih Surakarta

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau masukan dalam penentuan kebijakan sistem penyusunan anggaran yang baik.

3. Bagi peneliti berikutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi, pengetahuan dan bahan perbandingan bagi peneliti berikutnya yang berminat mempelajari permasalahan yang sama.

E. Sistematika Skripsi

Dalam sistematika skripsi ini terdiri dari lima bab yang perinciannya sebagai berikut:

Bab I adalah Pendahuluan. Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

Bab II merupakan Tinjauan Pustaka. Dalam tinjauan pustaka ini dikemukakan beberapa teori antara lain: anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kinerja manajer, dan pelimpahan wewenang.

Bab III adalah Metode Penelitian. Dalam metode penelitian penelitian akan menguraikan tentang cara dan metode penelitian dalam penyusunan skripsi ini, antara lain: kerangka pemikiran, hipotesa, data dan sumber data, analisis yang digunakan.

Bab IV adalah Pelaksanaan dan Hasil Penelitian. Dalam bab ini menguraikan tentang analisis data dan pembahasan gambaran umum perusahaan serta data-data yang diperoleh, analisis data, pembahasan dan hasil penelitian.

Bab V adalah Penutup. Dalam bab penutup ini berisikan tentang kesimpulan dan saran-saran yang perlu untuk disampaikan.