

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Usaha dalam peningkatan kinerja dibidang kesehatan khususnya Rumah Sakit Umum Daerah menuntut organisasi tersebut beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Terwujudnya hal tersebut bergantung pada manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya. Peranan tersebut ditujukan pada seseorang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya yaitu manajer. Menurut Handoko (2008) manajer dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga golongan yaitu :1) Manajer lini-pertama merupakan tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan, mandor, dan penyelia, 2) Manajer menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan- kegiatan para manajer lainnya dan kadang juga karyawan operasional, 3) Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Adapun tugas seorang manajer meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajer dituntut harus mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin dalam penyusunan anggaran. Penyusunan

anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan yang meliputi berbagai faktor internal dan eksternal. Tanpa adanya anggaran yang baik, suatu organisasi akan berjalan tanpa arah dan mengorbankan sumber daya yang tidak terkendali.

Suatu organisasi sangat membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana operasional dan tujuan jangka pendek. Menurut Rahardjo (2009) anggaran merupakan perencanaan dalam jangka pendek (satu tahun) namun implementasi dari rencana jangka panjang. Sebagai rencana keuangan perusahaan yang akan datang, anggaran mempunyai fungsi sebagai patokan alat untuk menilai kinerja individual para manajer. Peran anggaran dapat dilihat dari berbagai fungsi antara lain anggaran menjadi alat memotivasi kerja anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan, dan alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Hofstede 1980 dalam Rahardjo 2009).

Agar penyusunan anggaran dapat berjalan secara efektif terdapat beberapa karakteristik tujuan anggaran, salah satunya adalah partisipasi anggaran. Menurut Brownell dalam Sardjito dan Muthaher (2007) dalam Nazarudidin dan Setyawan (2011), partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target

yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Keefektifan penyusunan anggaran dan pelaksanaannya, tidak hanya dilakukan oleh organisasi yang berorientasi laba, namun juga perlu diterapkan pada organisasi nonprofit seperti yayasan, sekolah, universitas, rumah sakit, dan lainnya (Haliman 1970 dalam Rahardjo 2009). Dalam organisasi nonprofit, anggaran sangat bermanfaat dalam merencanakan aktivitas organisasi, yaitu sebagai alat untuk merencanakan kegiatan untuk mengantisipasi keadaan lingkungan yang tidak pasti, sehingga kegiatan yang dilakukan tidak menyimpang dari rencana yang dibuat.

Variabel yang berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah gaya kepemimpinan. Menurut Dessler (1997) dalam Anggraini dan Redy (2011) kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dari pekerjaan anggota kelompok. Dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti bawahan, organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada. Untuk mengetahui efektifitas pemimpin, maka tergantung tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi. Keberhasilan dalam mengatur dan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor gaya kepemimpinan dan sikap bawahan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Orang

yang memegang posisi *leadership* perlu memahami kinerja apa yang dituntut daripadanya untuk memahami peran serta kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja (Azhar,*et.al* 2009). Seorang pemimpin dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasinya mampu bertahan hidup dan berkembang di dalam lingkungannya.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Himawan dan Ika (2010) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian partisipasi kepada manajer yang lebih besar akan lebih meningkatkan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut konsisten dengan penelitian Mediaty (2010) dan Anggraini dan Redy (2011) bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan teruji secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Azhar, *et al* (2009) dan Rahardjo menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja aparat. Sedangkan interaksi gaya kepemimpinan dan kultur paternalistik dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja hasilnya tidak signifikan atau berpengaruh negatif. Hasil temuan yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dari penelitian-penelitian di atas memungkinkan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan dampaknya.

Govindarajan (1986) dalam Alfareni (2012) mengungkapkan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan ini diperlukan suatu pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Dalam penelitian ini pendekatan teori kontingensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontingensi yang dipilih adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer untuk variabel psikologis.

Dari uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEEFEKTIFAN ANGGARAN PARTISIPATIF DALAM PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL**”.

## **B. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari permasalahan dalam penelitian ini, yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial melalui gaya kepemimpinan terhadap keefektifan partisipasi anggaran.
2. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini merupakan laporan dari hasil penelitian direncanakan terdiri dari lima bab yang secara garis besarnya disusun sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan secara garis besar tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memuat teori-teori antara lain pengertian partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya

kepemimpinan, kerangka teoritis, penelitian terdahulu dan hipotesis.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Menjelaskan secara rinci dan jelas mengenai jenis penelitian, populasi, sampel dan metode pengumpulan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran variabel operasional dan metode analisis.

### BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pelaksanaan penelitian, statistik deskriptif, pengujian kualitas data, pengujian asumsi klasik, pengujian hipotesis dan pembahasan.

### BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan kesimpulan, keterbatasan penulisan dan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.