

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Perusahaan dunia bisnis yang semakin banyak bermunculan dan semakin banyak mengalami perkembangan baik mengenai teknologi yang semakin maju sehingga mempersiapkan strategi bersaing yang akan digunakan. Membuat dunia bisnis harus memiliki keunggulan yang kompetitif agar dapat mempertahankan dunia bisnis dengan dunia bisnis lainnya. Cara untuk memenangkan keunggulan kompetitif yang sehat maka perlu adanya manajemen yang harus handal dan efisiensi. Handal dapat diartikan dapat dipercaya untuk memegang tanggung jawabnya sebagai antisipasi manajemen tersebut. Efisiensi merupakan menjalankan tugas dengan sebaik mungkin sehingga tidak terjadi kesalahan tersebut. Hal ini membutuhkan manajer yang dapat digunakan sebagai perencanaan, pengendalian pengalokasian, investigasi, dan pengawasan. Jadi salah satu untuk melakukan strategi agar tercapainya perusahaan adalah dengan merencanakan, menyusun, mengendalikan, serta mengevaluasi anggaran yang telah dibuat dan disusun. Anggaran dapat menjamin suatu perusahaan agar tetap bertahan dan berjalan dengan lancar serta dapat mencapai tujuan organisasi yaitu memperoleh keuntungan yang diinginkan.

Anggaran merupakan rancangan kerja untuk pengeluaran dan penerimaan keuangan selama jangka pendek dan jangka panjang tertentu untuk mencapai target sasaran usaha. Jangka pendek yang singkat yang telah dirinci dan disusun

oleh jangka panjang sehingga dapat sesuai dengan rencana kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, yang dinyatakan secara formal dalam ukuran data kuantitatif mengenai rencana manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu. Anggaran tidak bisa langsung ada begitu saja, namun harus disusun oleh pihak-pihak yang berkepentingan dan kompeten untuk berpartisipasi dalam menyusun suatu anggaran tersebut. Dimana partisipasi anggaran berarti memberikan para bawahan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Kinerja para manajer dapat meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat memberikan kesempatan bawahan untuk menyampaikan pendapat dan ide-ide untuk tujuan organisasi. Adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, bawahan akan terlibat rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pelaksanaan anggaran. Hal ini bagus untuk mempererat hubungan atasan dengan bawahannya agar tercapainya organisasi.

Anggaran merupakan salah satu penting terhadap kinerja manajer di dalam dunia bisnis, dimana manajer yang untuk mempersiapkan, mengendalikan, pengawasan untuk berlangsungnya tujuan anggaran. Partisipasi anggaran sangat tepat untuk sasaran di dalam organisasi. Teknologi yang maju di masa sekarang seperti media komunikasi dapat termotivasi bagi para manajer. Hal ini memberikan tanggung jawab atas keputusan yang diambil setiap keputusan yang telah ditetapkan. Jika anggaran yang berjalan dengan baik telah dilakukan oleh kinerja manajer akan mendapatkan penghargaan sebagai manajer yang terbaik.

Hal ini membuat para manajer akan meningkatkan inovasi organisasi yang lebih baik untuk kedepannya.

Hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial terdapat tidak konsisten dan adanya ketidakjelasan tersebut. Marani (2002) dalam Hikmah (2015) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi. Faktor penyebab ketidakkonsistenan tersebut adalah faktor kontinjensi atau variabel moderasi. Faktor kontinjensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Pendekatan ini memberikan hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderasi. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah motivasi dan *self-efficacy*. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah dengan adanya motivasi dan *self-efficacy*, membuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial semakin memperkuat atau memperlemah antara hubungan keduanya.

Motivasi memiliki hubungan yang erat di dalam suatu organisasi karena motivasi memberikan semangat kerja sehingga para manajer dapat melakukan terbaik dengan tugas yang diberikan. Hanya saja pengusaha maupun pegawai belum memahami apa kegunaan motivasi yang sebenarnya. Sebenarnya motivasi ini sangat penting agar terciptanya kondisi kerja yang membaik agar tercapainya tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi memicu para manajer untuk lebih efisien dan efektif. Definisi motivasi menurut Robbins (2003) adalah sebagai

kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. motivasi yang kuat membuat mereka lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Manajer yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. George dan Jones (2005) mengartikan motivasi kerja sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajer perlu pula mempertimbangkan faktor personal yaitu *self-efficacy*. Teori ini memandang pembelajaran sosial sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Bandura (1994) dalam Farida (2006) Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan-tindakan yang diperlukan atas situasi-situasi yang dihadapi. Tindakan yang dilakukan akan meyakinkan diri seseorang menjadi lebih optimis untuk melakukan semua yang diinginkan. Keyakinan yang kita miliki dapat cepat mengambil keputusan secara optimal.

Motivasi dan *self-efficacy* dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Para manajer dan bawahan yang memiliki motivasi dan *self-efficacy* yang tinggi, sama-sama akan berusaha keras dan bekerja secara optimal untuk mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi sesuai dengan tujuan organisasi pada umumnya. Ketika individu terlibat dalam penyusunan anggaran, mereka berusaha memberikan kontribusi berupa informasi,

ide/usulan, serta berperan aktif ke dalam pembuatan anggaran untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik walaupun terdapat hambatan dan kesulitan. Dalam hal ini, kinerja manajerial dapat semakin baik karena anggaran yang dihasilkan jauh dari resiko kegagalan. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu Ni Putu dan Ketut Alit (2015), Narmodo dan Wajdi (2007) dan Putra (2011) yang menyatakan bahwa motivasi dan *self-efficacy* dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Permasalahan mengenai anggaran yang terjadi pada sektor publik maupun sektor swasta. Penelitian yang dilakukan oleh Ginanjar, Zirman, dan Rusli (2014) pada perusahaan jasa yaitu Perhotelan di Provinsi Riau menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan kurangnya kesempatan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan dalam mempertimbangkan saran dan pendapat untuk menyusun dan merevisi anggaran. Selain itu, perkembangan hotel-hotel sudah semakin meningkat sehingga menyebabkan persaingan antar hotel-hotel dalam memberikan pelayanan yang terbaik juga semakin meningkat.

Perusahaan yang memberikan jasa hal ini cukup penting di dalam hiburan industri pariwisata. Hotel akan bersaing dengan hotel lainnya memberikan fasilitas-fasilitas yang berkelas sehingga para wisatawan atau mancanegara dapat nyaman pada saat memilih hotel penginapan tersebut. Contohnya yang kita lihat dimana para atlit yang akan mengikuti Asian Games 2018 yang akan diadakan Jakarta- Palembang berdampak positif karena para atlit akan mencari hotel-hotel

yang akan mereka tempati sehingga nyaman untuk berlibur. Hotel merupakan tempat usaha yang memberikan jasa pelayanan kepada para atlit yang berupa fasilitas kamar, restoran, penyediaan internet, kolam berenang, *spa*, *laundry*, *fitness*, dan lain-lain. Hal ini yang membuat manajer untuk melakukan sebuah perencanaan yang akan dilaksanakan. Selain itu, manajer akan melakukan pengawasan kegiatan operasional agar tercapainya yang diinginkan. Pihak manajer membutuhkan anggaran dalam sebuah kegiatan . Hal ini harus menjadi efisiensi dalam menjalakan tugasnya. Contoh seperti fasilitas *laundry*. Dimana manajer membutuhkan biaya anggaran untuk menyiapkan sebuah mesin untuk penyucian dan pengeringan pakaian dan diterjen untuk pakaian. Contoh lainnya seperti fasilitas restoraan dimana manajer harus membutuhkan biaya anggaran untuk bahan baku untuk menyediakan menu apa saja yang akan disajikan. Maka dari itu, perhotelan di Kota Palembang akan dijadikan sampel oleh peneliti dimaksudkan untuk mengetahui apakah hasilnya akan tetap sama ataupun berbeda dengan perhotelan di provinsi Riau.

Peneliti tertarik untuk menguji ulang karena penilitan terdahulu terdapat ketidakonsisten dalam satu dengan satu lainnya. Amertadewi (2013), dimana terdapat hubungan yang positif dan signifikan diantara partisipasi anggaran dengan kinerja. Menurut Eker (2008), karyawan dengan kinerja tinggi cenderung menggunakan partisipasi anggaran yang lebih besar dari karyawan dengan kinerja rendah.. Namun sebaliknya, Ni Putu dan Ketut Alit (2015), Tri Siwi (2007) dan Sumarno (2005) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian juga menambah satu variabel motivasi karena memperkuat hubungan dengan partisipasi anggaran tersebut. Penelitian tentang partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai moderasi. Penelitian Hikmah (2015), Dina, Gemelly Rama (2014), menyatakan motivasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self-efficacy* sebagai variabel moderasi, menurut Ni Putu dan Ketut Alit (2015) *self-efficacy* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis mengangkat judul “**Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan motivasi dan *Self-Efficacy* sebagai variabel moderasi.**

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu

1. Apakah motivasi memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah *self-efficacy* memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk membuktikan secara empiris apakah motivasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk membuktikan secara empiris apakah *self-efficacy* dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi serta menjadikan bahan pertimbangan guna mengambil langkah kebijakan selanjutnya.

#### 2. Bagi Akademisi

Sebagai tambahan informasi yang dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian dengan materi yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

#### 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan memperluas wawasan peneliti untuk menghadapi dunia kerja nantinya.



## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan penelitian ini antara lain :

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan gambaran singkat mengenai penelitian, yang berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### **BAB 2 LANDASAN TEORI**

Bab ini menggambarkan teori-teori dari berbagai literatur yang dibutuhkan dalam penelitian. Teori-teori dalam penelitian ini yang berhubungan dengan anggaran yaitu : partisipasi anggaran, kinerja manajerial, motivasi dan *self-efficacy* (pemoderasi).

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, populasi, sampel, teknik penentuan sampel, jenis data, definisi operasional variabel dan pengukuran variabel, serta teknik analisis data.

### **BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan bab yang membahas secara menyeluruh pokok permasalahan sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan. Dalam proses analisis dan pembahasan ini tentunya melibatkan teori-teori yang menjadi landasan pemikiran dan perbandingan dengan kondisi yang nyata di perhotelan.

## **BAB 5            KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian ini, dalam bab ini diambil suatu kesimpulan dari bab-bab sebelumnya dan memberikan saran untuk peneliti selanjutnya.