

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Situasi era globalisasi yang semakin berkembang mengakibatkan terjadinya persaingan yang pesat sehingga menuntut tindakan manajemen dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*). Tantangan utama perusahaan saat ini adalah bagaimana membangun dan mempertahankan usaha yang sehat dalam pasar dan lingkungan usaha. Untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis dan industri sangat dibutuhkan kinerja yang baik. Salah satu cara agar kinerja yang baik dapat dicapai maka manajemen harus dapat melakukan proses pengambilan keputusan yang tepat dan perencanaan yang matang, baik perencanaan mengenai kegiatan operasional, pengalokasian sumberdaya yang terbatas, dan perencanaan keuangan.

Perusahaan sebagai organisasi bisnis, tujuan utama dari perusahaan tentu adalah untuk mendapatkan laba yang semaksimal mungkin dengan meminimalkan biaya operasionalnya. Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap bertahan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2001).

Anggaran adalah sebuah rencana yang disusun dalam bentuk kuantitatif dalam satuan moneter untuk satu periode (Halim dan Damayanti, 2007:163).

Menurut Mulyadi (1993), anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang dan ditetapkan dalam proses penyusunan program. Terdapat dua peran dalam anggaran, yaitu anggaran sebagai perencanaan tentang rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang, dan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Selain itu, kinerja dihasilkan oleh perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*). Seorang karyawan yang mempunyai pengetahuan yang luas, keahlian khusus serta kemampuan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan akan menghasilkan kualitas dan kinerja yang baik. Akan tetapi bila salah satu diantara ketiga faktor tersebut tidak ada, maka kualitas dan kinerja karyawan akan menjadi rendah.

Apabila perusahaan telah mengetahui rendahnya kinerja karyawan, sementara teknologi sudah memadai, maka perlu diteliti kembali sistem penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan kemauan (motivasi) para karyawan. Pada teori ini dinyatakan bahwa penghargaan (*reward*) terutama gaji dan upah termasuk sebagai suatu syarat untuk memenuhi kebutuhan dasar. Teori dasarnya adalah apabila kebutuhan dasar manusia terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk berusaha, mungkin dengan bekerja keras untuk memperolehnya. Penghargaan (*reward*) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong/memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), sistem penghargaan (*reward*) juga merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu alasan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan upah atau gaji atau imbalan lainnya, baik berupa finansial yaitu berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi, karyawan, tunjangan, dan sebagainya. Kompensasi yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan kinerja yang menarik. Sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnnya agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Penghargaan dapat menjembatani antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi karyawan.

Dalam organisasi atau perusahaan tentunya mempunyai kepribadian, dan kepribadian tersebut merupakan sebuah budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan salah satu unsur dalam pemberdayaan karyawan dalam perusahaan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap

anggotanya (Robbins dan Judge, 2002). Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan. Dengan tidak adanya budaya organisasi, karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurang jelasnya kesepakatan komitmen (Porwani, 2010). Sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan, dan cara karyawan bertindak dalam perusahaan.

Terwujudnya efektifitas dan efisiensi perusahaan tentunya tidak terlepas dari pengaruh pihak manajemen dalam proses perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian pada sumber daya dan aktivitas perusahaan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan. Perusahaan yang memiliki kinerja manajerial yang efektif dan efisien tentu akan dapat meningkatkan laba perusahaan. Partisipasi penganggaran bisa diartikan suatu pendekatan manajerial yang mempengaruhi hasil kerja anggota organisasi (Supomo, 1998).

Telah dilakukan penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yang menghasilkan pandangan yang berbeda. Studi yang dilakukan Nasir (2009) dan Haryanti (2012) menemukan pengaruh nyata yang signifikan diantara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial berbeda dengan studi Poerwati (2002) yang menyimpulkan bahwa partisipasi

penganggaran tidak memiliki pengaruh pada kinerja manajerial dan Nursidin (2008) menyimpulkan adanya pengaruh negatif yang signifikan diantara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Handayati (2006) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Etemadi, et al (2009) menemukan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh berkebalikan dari kinerja manajerial terhadap budaya organisasi didapat dari hasil penelitian Kotter and Hesken (1997). Jusuf (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa TQM dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Riyadi (2007) yang meneliti sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Cherrington dalam Leach (2002), menyatakan terdapat hubungan negatif antara partisipasi dan kinerja dengan struktur *reward* yang berperan sebagai variabel *intervening*.

Ketidakkonsistenan hasil-hasil pada penelitian terdahulu, membuat adanya keyakinan bahwa hubungan antar variabel-variabel tersebut dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan latar belakang tersebut dan penelitian terdahulu maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Penghargaan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”**.

**B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang pada bagian sebelumnya, maka perumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial?

**C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

**D. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya hasil penelitian, maka diharapkan informasi tersebut bermanfaat untuk berbagai pihak yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. **Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan khususnya para manajer dalam meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. **Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peneliti selanjutnya dalam penambahan referensi penelitian yang sama dimasa mendatang.

**E. Sistematika Penulisan**

Skripsi ini disusun atas 5 (lima) bab agar mempunyai suatu susunan yang sistematis, dapat memudahkan untuk mengetahui dan memahami hubungan antara bab yang satu dengan bab yang lain sebagai suatu rangkaian yang konsisten. Adapun sistematika yang dimaksud adalah:

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan bagian terpenting dalam skripsi ini, karena bab ini berisi latar belakang masalah (topik dan fenomena), perumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisikan landasan teori yang memuat pembahasan mengenai hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, system penghargaan,

dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang dibahas.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, ukuran populasi dan teknik pengambilan sampel, jenis data penelitian, teknik pengumpulan data, variable dan pengukurannya, serta teknik analisi data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang deksripsi objek penelitian, analisis data, interpretasi hasil dan argumentasi terhadap hasil penelitian.

**BAB V : KESIMPULAN**

Bab ini merupakan penutup dari skripsi ini, bab ini berisi tentang kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.