

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. LATAR BELAKANG**

Perkembangan dunia pariwisata saat ini menunjukkan persaingan yang semakin komplit. Setiap daerah bersaing untuk menunjukkan kepada masyarakat umum bahwa daerah tersebut memiliki pariwisata yang mumpuni dan terjamin keindahannya. Berbagai fasilitas disediakan bertujuan untuk memberikan rasa nyaman kepada wisatawan. Salah satu fasilitas yang disediakan adalah tempat beristirahat atau penginapan bagi para wisatawan. Jenis penginapan yang disediakan beraneka ragam jenisnya. Jenis penginapan mulai dari losmen atau penginapan sederhana sampai hotel berbintang.

Menurut *Directory of Hotels and Other Accomodation of DIY* (2014), jumlah hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2014 terhitung berjumlah 1.138 hotel. Jumlah hotel tersebut terdiri dari hotel berbintang dan non berbintang yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari tahun ke tahun perkembangan jumlah hotel cukup signifikan. Kabupaten Sleman merupakan salah satu daerah yang memiliki hotel berbintang yang cukup banyak. Tahun 2014 terdapat sekitar 26 hotel berbintang yang berada di Kabupaten Sleman, sedangkan pada tahun 2016 terdapat lebih dari 30 hotel berbintang yang berada di Sleman. Perkembangan jumlah hotel ini disebabkan oleh banyaknya wisatawan yang berkunjung di Yogyakarta khususnya di Kabupaten Sleman. Hal tersebut menjadi salah satu yang melatar belakangi semakin

banyaknya pengusaha yang tertarik untuk membuka bisnis di bidang jasa, khususnya perhotelan.

Hotel merupakan salah satu jasa pelayanan yang cukup rumit dalam pengelolaannya. Hotel menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dipergunakan oleh para tamu atau konsumen selama 24 jam. Ketatnya persaingan dalam usaha perhotelan memacu setiap manajer untuk selalu menemukan solusi agar usaha perhotelan tersebut terus berkembang. Setiap perhotelan dituntut untuk melakukan beberapa program dalam rangka peningkatan kinerja manajemen. Program yang dipilih masing-masing organisasipun berbeda beda, akan tetapi memiliki satu tujuan yaitu agar organisasi yang ada dapat bersaing di tengah persaingan cukup komplit.

Adanya persaingan hotel berbintang mengakibatkan hotel yang tidak memiliki organisasi yang baik lebih memilih untuk berpindah bisnis lain atau menutup usaha di bidang jasa ini. Hotel berbintang yang memiliki organisasi yang baik akan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan, untuk organisasi yang tidak memiliki organisasi yang baik akan mengalami kekalahan dalam persaingan antar hotel berbintang. Berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi bertujuan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat mencapai sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan. Salah satu upaya atau solusi yang dilakukan oleh organisasi untuk memperbaiki organisasi dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan organisasi memilih untuk menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang (Lubis.A, 2014). Sedangkan penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Sebelum sebuah anggaran disiapkan, seharusnya sebuah organisasi menyiapkan dan mengembangkan sebuah rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi apa saja rencana yang akan dilakukan oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu yang cukup lama setidaknya dalam waktu 5 tahun ke depan. Hubungan antara rencana strategis dan anggaran membantu manajemen untuk tidak terfokus pada operasional pada jangka pendek saja. Hal ini penting karena anggaran sebagai rencana satu periode yang memiliki sifat yang jangka pendek. Anggaran dengan sistem anggaran memberikan kelebihan untuk manajemen.

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja, sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh manajemen dalam organisasi. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Anggaran juga sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode

*top down*, *bottom up*, dan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran inilah yang sering dihubungkan dengan *budgetary slack*.

Menurut Anthony dan Govindrajan (2005) menjelaskan bahwa terdapat 3 pendekatan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan partisipasi dibutuhkan kerjasama dari berbagai tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Setiap tingkatan tanggungjawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran. Hal ini dikarenakan manajer puncak tidak mengetahui tentang kegiatan sehari-hari yang terjadi pada level bawah, sehingga atasan membutuhkan informasi yang lebih handal dibandingkan dengan bawahannya.

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Milani (1975) dalam Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menyatakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika tujuan yang dirancang dan disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

Orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran serta pelaksanaannya adalah pemimpin perusahaan. Alasan yang mendasari kesimpulan tersebut adalah pemimpin tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Meskipun demikian, tugas untuk menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang ditugaskan untuk mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari setiap perusahaan. Akan tetapi, tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada bagian administrasi dan panitia anggaran (Lubis.A,2014).

Kinerja manajerial dikatakan efektif ketika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahannya mendapatkan kesempatan terlibat dalam penganggaran. Adanya partisipasi yang dilakukan dari bawahan dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Bawahan dapat mengkomunikasikan/ mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar dalam penilaian kinerja bila bawahan ikut serta dalam proses penyusunan anggaran.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada norma-norma dan cara berperilaku anggota dalam organisasi tersebut dalam menyelesaikan sesuatu hal

dalam organisasi tersebut. Budaya yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi cara para pekerja pada organisasi tersebut untuk berperilaku, serta menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan mereka. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh perusahaan termasuk perusahaan jasa salah satunya adalah hotel. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik ke depannya.

Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun perusahaan. Untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut anggota dalam organisasi tersebut diharuskan untuk mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Seorang pemimpin adalah seorang individu yang mampu menghadapi individu lainnya yang bergantung kepada perintah atau pengendalian dirinya. Seorang pemimpin nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasi dibangun berdasarkan atas kepercayaan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan anggota organisasi membantu untuk mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi terdapat kepercayaan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja dari anggota organisasi tersebut.

Motivasi kerja pun tidak kalah penting bagi sebuah organisasi. Motivasi kerja dapat mengarahkan dan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan

dengan kinerja tinggi yang sesuai dengan harapan dari organisasi tersebut. Motivasi yang akan diberikan perusahaan hendaknya mengetahui terlebih dahulu apa sebenarnya keinginan dari anggota organisasi tersebut, sehingga akan terjadinya keselarasan motif antara organisasi dengan anggota organisasi tentang bagaimana cara kerja sama yang akan membawa perusahaan pada kinerja yang maksimal. Sehingga antara organisasi dan anggotanya dapat bekerja secara efektif, maksimal dan terintegrasi segala daya potensinya untuk pengembangan organisasi kedepannya.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian sebelumnya telah menghasilkan beberapa hasil yang belum konsisten. Penelitian yang telah dilakukan oleh Brownell dan Mc Innes (1980), Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh Kenis (1979) menunjukkan hubungan yang lemah atau bahkan tidak jelas tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Adanya hasil yang tidak konsisten dari penelitian sebelumnya mengindikasikan masih perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji variabel yang menjadi pemoderasi.

Pada penelitian ini akan mengadopsi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016), dalam penelitian tersebut meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan

ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut menggunakan studi kasus pada perusahaan manufaktur di Kota Gresik.

Penelitian ini akan mereplikasi penelitian Reynaldhie dan Mahmudi (2016) dengan perbedaan variabel dan sampel penelitian. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Susmitha dan Suartana (2012) memberikan saran agar mempertimbangkan pemilihan variabel pemoderasi yang lainnya, seperti budaya organisasi. Pada penelitian ini menggunakan variabel moderasi salah satunya adalah budaya organisasi sehingga penelitian ini telah menjawab saran dari Susmitha dan Suartana (2012). Pada penelitian ini menggunakan sampel yaitu hotel berbintang yang terletak di Kabupaten Sleman. Hal ini dikarenakan begitu pesatnya perkembangan perhotelan di daerah Yogyakarta khususnya Kabupaten Sleman.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana partisipasi anggaran pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman memberikan pengaruh kepada kinerja manajerial dengan menggunakan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul :“ **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)**”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas , rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?
3. Apakah gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?
4. Apakah komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?
5. Apakah motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh anggaran terhadap kinerja manajerial
2. Menganalisis budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial
3. Menganalisis gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

4. Menganalisis komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial
5. Menganalisis motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi pihak hotel

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak hotel untuk dapat menambah pengetahuan mengenai partisipasi anggaran sehingga bisa dijadikan sebagai acuan untuk mengevaluasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial yang ada di hotel tersebut.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. Bagi pihak eksternal

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan memberikan informasi kepada pihak eksternal mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman.

#### 4. Bagi penulis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial khususnya pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman, serta sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian akhir sarjana (program S1) jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

#### **1.5. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Dalam bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

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

Dalam bab ini berisi landasan teori diantaranya, pengertian anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja yang diperoleh dengan studi kepustakaan dan literatur, kerangka teoritis, serta hipotesis.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel definisi operasional dan pengukuran variabel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data dan alat analisis data.

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang hasil pengumpulan data, deskripsi responden, uji validitas, uji reliabilitas dan pengujian hipotesis atas hipotesis yang dibuat dan pembahasan.

#### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini berisi mengenai kesimpulan dan implikasi yang didapatkan dari hasil data yang dilakukan, saran-saran yang diharapkan dapat membangun untuk penelitian selanjutnya dan juga tentang keterbatasan penelitian.

