

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LatarBelakangMasalah**

Peningkatan persaingan bisnis saat ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat memaksimalkan kemampuannya agar mampu bersaing dengan perusahaan rivalnya, serta mampu menjadi leader perusahaan yang handal dan unggul, oleh sebab itu, manajemen dituntut untuk memiliki pemikiran yang modern, untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta dapat melihat permasalahan yang muncul pada perusahaan dari sisi luar permasalahan yang ada, dengan begitu manajemen dapat melihat dimana letak kesalahan yang ada dan mampu memperbaiki permasalahan yang ada secara tepat. Suatu perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan kinerja dalam ruang lingkup bisnisnya dengan menjaga kualitas manajemen perusahaan. Perubahan ruang lingkup bisnis yang begitu cepat menuntut manajemen mempunyai komponen yang dapat membantu proses perencanaan, koordinasi, dan penilaian kinerja serta alokasi dana yang terbatas, yakni anggaran.

Manajer departemen memerlukan komponen anggaran untuk merealisasikan rancangan kegiatan yang telah dibuat untuk mencapai sebuah tujuan dengan target tertentu pada masa yang akan datang. Manajer lini pertama atau supervisor menggunakan anggaran sebagai perantara untuk mempermudah para manajer yang berada dibawahnya untuk memahami bagaimana suatu target

dapat diraih dengan mudah, baik target dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Manajer tingkat atas menggunakan anggaran untuk menjelaskan tujuan perusahaan ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu serta dapat menyampaikan kepada manajer yang berada dibawahnya sebagai rancangan kerja.

Riyadi(2007) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa anggaran tidak hanya berhubungan dengan keuangan, tujuanbiaya dan pendapatan untuk pusat tanggungjawab dalam perusahaan bisnis, tetapi anggaran juga sebagai alat yang berfungsi untuk pengawasan, perencanaan, koordinasi, dan penilaian performansi kerja dan motivasi. Agusti (2012) juga mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan individu dalam membuat suatu anggaran dalam suatu perusahaan secara berkala.

Luasnya dimensi kerja sebuah perusahaan, menuntut para atasan atau pemilik untuk mempunyai keberanian dan kepercayaan memberikan kuasa kepada orang lain yang berkompeten di bidangnya untuk bertanggung jawab kepada bawahan selanjutnya untuk menjalankan usaha dengan baik dan dapat mempertanggungjawabkannya. Pembagian wewenang yang diberikan atasan atau pemilik kepada bawahan atau manajer disebut dengan desentralisasi. Waterhouse dan Tiessen (1978) dalam Riyadi (2007) mengemukakan bahwa desentralisasi merupakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer. Pelimpahan wewenang itu menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan.

Efek dari pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari atasan atau pemilik perusahaan yakni memberikan efek positif pada manajer tingkat bawah. Para manajer tingkat bawah diikuti sertakan perannya dalam pengambilan keputusan, hal ini membuat para manajer tingkat bawah merasa dihargai dan juga membuat mereka merasa mempunyai andil penting dalam pengambilan keputusan, dengan begitu para manajer tingkat bawah semakin termotivasi serta meningkatkan kinerjanya. Riyadi (2007) mengemukakan bahwa motivasi merupakan tingkatan seseorang untuk terus berusaha dalam menjalankan pekerjaan dengan baik.

Seorang manajer yang memiliki motivasi tinggi, maka secara sukarela akan memperbaiki kinerjanya. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Candra (2009) mengemukakan bahwa kinerja manajerial merupakan bentuk hasil kerja dari karyawan dalam suatu perusahaan atau badan usaha. Aktivitas- aktivitas yang berkaitan dengan kegiatan manajerial meliputi: *planning, investigating, coordinating, controlling, staffing, negotiation* dan *representation*.

Di Indonesia bisnis ritel terus berkembang seiring dengan kebutuhan penduduk yang jumlahnya terus meningkat. Salah satu bisnis ritel yang melayani kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari adalah minimarket. Perkembangan jumlah alfamart di Indonesia mulai tahun 2011-2014 akan disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1

Data Jumlah Gerai Alfamart Di Indonesia Mulaitahun 2011-2014

Tahun	JumlahGeraiAlfamart
2011	5797 gerai
2012	6585 gerai
2013	8557 gerai

Sumber: [www.tempo.com/read/news/15juni 2014](http://www.tempo.com/read/news/15juni 2014)

Berdasarkan tabel 1.1, dapat diketahui bahwa jumlah gerai Alfamart mengalami peningkatan dari 5797 gerai pada tahun 2011, dan selanjutnya pada tahun 2012 menjadi 6585 gerai, terakhir pada tahun 2013 menjadi 8557 gerai.

Alfamart merupakan toko waralaba yang bergerak di bidang usaha mimimarket. Alfamart berdiri dibawah naungan PT. Alfaria. Mini market ini menyediakan kebutuhan sehari-hari, dengan lokasi gerai yang tidak jauh dari perumahan warga dan sepanjang jalan utama, Alfamart sukses menjadi swalayan yang digemari masyarakat dengan jargonya “belanja puas harga pas” Alfamart memberikan kemudahan bagi masyarakat banyak.

Indomaret merupakan salah satu anak perusahaan [Grup Salim](#). Indomaret merupakan jaringan toko retail waralaba yang berada dibawah naungan PT. Indomarco Pristmatama. Minimarket swalayan menyediakan kebutuhan sehari-harimasyarakat. Banyak dijumpai gerai Indomaret membuka gerainya 24 jam dengan tujuan masyarakat bisa mendapatkan barang kebutuhan dengan cepat. Lokasi gerai Indomaret pun mudah dijumpai dimana saja, mulai dari perumahan, gedung perkantoran bahkan didalam rumah sakit.

Alasan digunakan objek penelitian waralaba di bidang retail Alfamart dan Indomaret dikarenakan kedua waralaba minimarket ini memiliki kondisi dan

peluang bisnis yang sama, akibat dari pergeseran pola belanja masyarakat (minimarket lebih diminati), kebutuhan sarana belanja yang dekat tempat tinggal, harga jual produk bersaing, dan minimarket sebagai sarana rekreasi keluarga, serta kondisi lalu lintas. Selain itu kedua waralaba ini yaitu Alfamart dan Indomaret memiliki ketersediaan produk yang cukupimbang, sama-sama memiliki variasi produk yang banyak dan beragam, serta mengenai tata ruang tidak banyak berbeda.

Banyaknya alfamart di Surabaya yang mengalami kebangkrutan menunjukkan kinerja manajerial pada PT. Sumber Alfaria Trijaya yang kurang bagus. Hal ini salah satunya disebabkan pelimpahan wewenang (desentralisasi) dan tanggungjawab kepada para manajer masing- masing warabala retail alfamart dari perusahaan induk yaitu PT. Sumber Alfaria Trijaya yang kurang bagus.

Kebijakan terkait penyusunan anggaran terutama pada keterlibatan setiap alfamart yang ditetapkan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya, tidak memberikan kewenangan pada masing-masing alfamart dalam merumuskan dan menentukan anggarannya menyebabkan semakin banyaknya alfamart yang mengalami kebangkrutan meskipun kenyataannya masih banyak gerai alfamart yang buka baru.

Gaji karyawan alfamart yang tergolong masih rendah dan kecil dan berada di bawah UMK merupakan salah satu alasan karyawan alfamart kurang bersemangat dan kurang termotivasi dalam bekerja, dan banyaknya karyawan yang keluar masuk dalam bekerja alfamart.

Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Desentralisasi, Motivasi Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Alfamart dan Indomaret di Surabaya”

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah desentralisasi, motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Retail Waralaba di Surabaya ?
2. Apakah terdapat perbedaan antara desentralisasi, motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada retail waralaba di Surabaya

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui pengaruh desentralisasi, motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada retail waralaba di Surabaya
2. Mengetahui perbedaan desentralisasi, motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada retail waralaba di Surabaya

## **1.4. Manfaat Penelitian.**

1. Bagi Universitas, memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan menambah kepustakaan sebagai informasi bahan pembanding bagi penelitian lain.

2. Bagi Perusahaan, hasil penelitian dapat digunakan bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada kaitannya dengan desentralisasi, motivasi, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial
3. Bagi Ilmu Pengetahuan, digunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji serta sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti berikutnya.

### **1.5. Sistematika Penulisan Skripsi**

#### **BAB 1 : PENDAHULUAN:**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab berisi tentang landasan teori, penelitian sebelumnya, model analisis dan hipotesis.

#### **BAB 3 : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi: definisi operasional, identifikasi variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknis analisis.

#### **BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan dan pembahasan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

#### **BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisikan simpulan dari pembahasan yang telah dilakukan serta diajukan beberapa saran