

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis dalam era globalisasi saat ini semakin ketat, manajemen dituntut bekerja secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam hal ini manajemen harus memiliki alat untuk membantu mereka dalam merencanakan serta dapat mengendalikan kegiatan perusahaan. Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuannya. Sedangkan pengendalian adalah dengan melihat ke belakang, untuk memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi sebelumnya serta membandingkannya dengan hasil yang telah direncanakan.

Salah satu alat yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut adalah anggaran. Anggaran merupakan alat dalam manajemen yang berfungsi sebagai alat pada kegiatan operasional perusahaan. Salah satu jenis pendekatan yang paling efektif yang bisa digunakan oleh perusahaan dalam penyusunan anggaran yaitu *participative budgeting* yang mana penekanannya lebih kepada partisipasi manajer di dalam penyusunan anggaran. Dalam penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, baik itu manajer atasan (*superior*) maupun manajer bawahan (*subordinat*) yang akan memainkan peran penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari penganggaran partisipasi. Partisipasi dalam

penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Yusfaningrum dan Ghozali (2005) di dalam penelitiannya menemukan hubungan positif dan secara statistik signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Menurut Mulyadi dalam Nurcahyani (2010), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali.

Sebelum anggaran disiapkan, organisasi sebaiknya bisa mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran.

Hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak hanya terfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, memiliki sifat untuk jangka pendek (Nurcahyani, 2010). Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan di dalam organisasi. Menurut Nurcahyani (2010), kelebihan dari sistem anggaran itu diantaranya anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, dalam mengantisipasi masalah, dan untuk mengembangkan kebijakan pada masa depan. Kelebihan lain

adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan dan pengambilan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi serta koordinasi. Anggaran secara formal dapat mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap-tiap karyawan. Sehingga semua karyawan dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena anggaran untuk berbagai area dan aktivitas dalam organisasi harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan suatu organisasi, maka dibutuhkan adanya koordinasi.

Peranan komunikasi serta koordinasi menjadi sangat penting seiring dengan meningkatnya ukuran organisasi. Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran atau simulasi anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *topdown*, *bottom up* dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2009).

Dalam sistem penganggaran *top down*, rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan pada sistem ini mengakibatkan kinerja pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu besar namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam hal ini pemegang

kuasa anggaran kurang mengetahui potensi serta hambatan yang dialami oleh pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang relatif sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan pelaksana anggaran yang sebenarnya. Oleh karena itu, organisasi berencana menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni dengan menggunakan sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, pelaksana pada anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut *subbagiannya* sehingga tercapai kesepakatan antara pemegang kuasa anggaran dan pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor bisnis swasta, namun tidak demikian halnya yang terjadi pada sektor publik. Pada dasarnya dalam sektor publik, penganggaran partisipatif ini belum mempunyai sistem yang mapan sehingga penerapannya pun belum optimal. Pada organisasi sektor bisnis swasta, tujuan dimaksud adalah mencari laba (*profit oriented*), sementara pada organisasi sektor publik atau non-bisnis tidak (*nonprofit oriented*). Oleh karena tujuannya berbeda, maka rencana kerja yang disusun juga berbeda. Dengan demikian, pendekatan yang terjadi dalam penyusunan anggaran di kedua jenis organisasi juga berbeda.

Dalam meningkatkan kinerja manajerial, selain penggunaan partisipasi anggaran sebagai pengendalian dan perencanaan pada manajemen, perusahaan juga dapat melihat kepuasan kerja terhadap karyawan. Laporan kinerja sebaiknya

juga harus dilengkapi dengan informasi umpan balik kepada manajer mengenai pencapaian kinerja. Informasi umpan balik ini bukan merupakan akhir suatu proses yang berkesinambungan atau *continous process*, karena informasi umpan balik tersebut digunakan sebagai suatu masukan ke dalam perencanaan. Umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dapat dicapai oleh organisasi merupakan syarat penting dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Jika karyawan tersebut tidak merasakan kesuksesan atau kegagalan, akibatnya dapat menjadikan karyawan tersebut mengalami ketidakpuasan kerja.

Penelitian Patterson dalam Farahmita (2013) menyatakan bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja perusahaan adalah lebih kepada kinerja individu masing-masing karyawannya. Perilaku dan kepuasan kerja karyawan serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan setiap karyawan tentunya akan berkontribusi terhadap kenaikan kinerja perusahaan. Kinerja individual tersebut tentunya tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan, jika kinerja individu tidak dikaitkan dengan strategi pencapaian kepada tujuan perusahaan. Peran anggaran disini menjadi penting sebagai sarana perencanaan ke masa depan, koordinasi dan pengendalian. Namun penelitian yang dilakukan oleh Pringle dalam Farahmita (2013) bahwa salah satu aspek *willingness* yang menentukan kinerja individual adalah kepuasan kerja. Kapasitas dan tersedianya peluang saja tidaklah cukup untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial, harus ada keinginan atau motivasi kuat dari manajer untuk dapat menggunakan kesempatan dan kapasitasnya dalam meningkatkan kinerja manajerial. Kepuasan kerja dapat menjadi indikator adanya keinginan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Frisilia Wihasfina Hafiz (2007) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ?
3. Apakah interaksi komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* memiliki pengaruh kepada partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ?
4. Apakah Interaksi komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan perumusan masalah di atas adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial.
3. Pengaruh interaksi komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
4. Pengaruh interaksi komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* dengan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain :

1. Bagi Akademisi

Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan guna memperdalam pengetahuan dalam bidang akuntansi manajemen.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya untuk memperdalam penelitian tentang akuntansi manajemen khususnya mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja sebuah organisasi di pemerintahan daerah.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I adalah pendahuluan, bab ini merupakan bagian pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II adalah landasan teori dan pengembangan hipotesis, Bab ini berisi landasan teori, penelitian-penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis yang diajukan. Landasan teori bertujuan menguatkan teori tentang masalah yang dihadapi serta membentuk pola pikir melalui kerangka pemikiran.

BAB III adalah metode penelitian, Bab ini berisi metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, meliputi metode pengumpulan data dan sampel penelitian, variable penelitian, serta metode-metode yang digunakan untuk menganalisis data.

BAB IV adalah hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini berisi analisis penelitian, hasil pengumpulan data, kemudian diikuti dengan pengujian data dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Dan analisis data melalui uji asumsi, dan uji hipotesis.

BAB V adalah kesimpulan dan saran, berisikan tentang kesimpulan atas temuan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran.