

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Dewasa ini perkembangan usaha dihadapkan dengan semakin kompleksnya masalah yang muncul. Masalah yang menuntut manajemen suatu perusahaan untuk dapat mencermati serta mencari jalan keluar seefektif dan seefisien mungkin. Manajemen diharapkan dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat bantu bagi manajemen dalam suatu bentuk perencanaan formal dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan secara kualitatif. Bentuk perencanaan biasa disebut anggaran, yang bukan hanya merupakan rencana keuangan bagi suatu perusahaan, namun juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, evaluasi, dan motivasi.

Dalam penyusunannya, program-program yang merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan perusahaan diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap pusat pertanggungjawaban. Peran setiap manajer pusat pertanggungjawaban dituntut untuk dapat menghasilkan suatu bentuk anggaran yang memiliki fungsi sebagai alat perencanaan koordinasi dan pengendalian serta penilaian bagi perusahaan.

Peran manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerjasama dengan komite anggaran & departemen anggaran dapat diwujudkan dalam bentuk

keputusan-keputusan yang diambilnya berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan rancangan anggaran masing-masing pusat pertanggung-jawaban (Mulyadi,1993: 501).

Menurut Schiff & Lewis (1970) yang dikutip oleh Bambang Riyanto (1990: 6) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja. Anggaran juga diartikan suatu alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow,dkk,1998, dalam Supriyono, 2004: 5). Anggaran merupakan alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan (Hofstede, 1968, dalam Supomo dan Indriantoro, 1996: 5). Berbagai fungsi anggaran tersebut, pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai pengendalian. Pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang (*direction of people*) dalam organisasi. Oleh karena itu proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks.

Dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan timbulnya sikap agresi bawahan terhadap manajemen (atasan) dan timbulnya ketegangan yang mengakibatkan inefisiensi. Dengan melibatkan bawahan, tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, karena anggota organisasi dapat bersama-sama mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan tersebut dan terlibat dalam menentukan langka-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran kadang memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan prestasi anggaran. Seorang pemimpin yang mampu meningkatkan prestasi bawahannya akan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan lancar, karena bawahan menjadi lebih mengetahui keperluan dan permasalahan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan akan merasa bertanggung jawab terhadap keputusan yang dicapai. Sebagai konsekuensinya, motivasi para manajer yang tinggi akan memacu manajer untuk mencapai sasaran anggaran yang dicapai.

Banyak penelitian yang dilakukan sebelumnya untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer dan apakah kecukupan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer. Seperti yang dilakukan oleh Supriyono, (2004) yang mengemukakan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer adalah positif dan signifikan, hubungan tersebut dapat didekomposisi menjadi dua yaitu hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu melalui variabel *moderating* kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Hasil ini sebagian besar konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Nouri & Parker (1998) dalam Supriyono (2004) di Amerika Serikat dengan sampel sebanyak 139 perusahaan besar industri kimia. Studi tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja manajer mempunyai hubungan positif dan signifikan, partisipasi penganggaran dan kecukupan anggaran mempunyai

hubungan positif yang signifikan, partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan, kecukupan anggaran dan komitmen organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan, dan kecukupan anggaran dan kinerja manajer memiliki hubungan positif yang signifikan.

Studi lain dilakukan oleh Putriana Dewi (2002) yang meneliti tentang pengaruh variabel *Moderating* kultur organisasional dan pelimpahan wewenang terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer pada perusahaan perhotelan di wilayah Surakarta. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: 1) Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; 2) Interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan dimensi kultur organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi dimensi kultur organisasional dalam berpartisipasi pada proses penyusunan anggaran akan mengakibatkan kinerja manajerial yang semakin tinggi pula; 3) Interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi pelimpahan wewenang yang diberikan pada manajer dalam berpartisipasi pada proses penyusunan anggaran akan mengakibatkan kinerja manajerial yang semakin tinggi pula.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat diketahui bahwa perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada obyek dan jumlah sampel yang diteliti.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini ditentukan judul: “ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJER DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KARANGANYAR”.

## **B. Perumusan dan Pembatasan Masalah**

Pihak manajemen untuk mencapai sasaran anggaran maka haruslah memperhatikan bagaimana karakteristik anggaran yang dapat mendorong motivasi dan prestasi para manajer pelaksanaanya, karena tanpa mempertimbangkan karakteristik anggaran dalam kaitannya dengan aspek perilaku manusia, anggaran yang secara tehnik sangat layak pun sangat mungkin gagal menjadi alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian serta penilaian prestasi bagi organisasi perusahaan. Karakteristik anggaran yang dimaksud salah satunya adalah berisi komitmen dan kesanggupan dari para manajer untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

Peran dari manajer atau dengan kata lain partisipasinya dalam penyusunan anggaran apakah dapat memberikan perubahan secara kondisional

terhadap prestasi manajer pada khususnya dan organisasi pada umumnya menjadi permasalahan yang akan diteliti di sini. Jadi masalah yang akan dicari pemecahannya melalui penelitian ini, yang mengacu pada penelitian Supriyono (2004), adalah:

“Apakah partisipasi penganggaran mempengaruhi kinerja manajer, dan apakah kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* mempunyai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial?.

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Untuk menguji secara empirik apakah partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajer.
2. Untuk menguji secara empirik apakah kecukupan anggaran sebagai variabel *moderating* mempunyai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk menguji secara empirik apakah komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* mempunyai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

### **D. Manfaat Penelitian**

Sedangkan manfaat yang nantinya dapat diperoleh dari hasil penelitian ini:

1. Bagi manajemen, diharapkan dari penelitian ini bisa memberikan sumbangan pemikiran atau bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan. Sistem penyusunan anggaran demi tercapainya sistem penganggaran yang terbaik bagi manajemen.
2. Bagi peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan bahan rujukan dan informasi untuk penelitian lebih lanjut.

#### **E. Sistematika Penulisan Skripsi**

Skripsi ini terbagi dalam lima bab dan tiap bab terbagi dalam sub bab-sub bab dengan urutan sebagai berikut :

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

Penulis akan menguraikan latar belakang masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan skripsi

##### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Penulis menguraikan mengenai teori yang melandasi permasalahan skripsi. Menguraikan analisa teori yang diperoleh dari literatur-literatur.

##### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi tentang alat analisis, teknik pengumpulan data dan sumber data.

##### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Berisi tentang gambaran umum perusahaan, data yang diperoleh, analisis data dan hasil analisis.

## BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran dari uraian yang dikemukakan.