

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi perekonomian yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan. Oleh karena itu, manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah, menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan cepat. Untuk itu pihak manajemen harus mampu melaksanakan fungsinya sebaik mungkin. Dalam melaksanakan fungsinya, manajemen seringkali membutuhkan alat bantu. Salah satu alat bantu yang digunakan adalah anggaran yang secara umum merupakan suatu perencanaan formal dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam satuan angka.

Tugas manajer dalam mengelola faktor-faktor produksinya haruslah lebih efektif dan efisien dan suatu perusahaan dalam melakukan kegiatannya tidak mengeluarkan sumber daya yang berlebihan dengan penyusunan anggaran. Partisipasi manajer dalam penentuan anggaran membantu para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakan untuk mencapai target tersebut. Sedangkan kinerja manajemen yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran organisasi sebagai pengukuran kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Sedangkan faktor kontekstual organisasi akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan dimasa yang akan datang. Untuk mengantisipasi ketidakpastian itu, (Galbraith, 1973 dalam Suparwati, 2005) mengungkapkan bahwa perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi, para manajer maupun bawahan diberikan wewenang dan tanggungjawab besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan dalam struktur yang tersentralisasi.

Govindarajan (1986) dalam Ryninta dan Zulfikar (2005) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian dapat dilakukan dengan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara kinerja dan partisipasi penyusunan anggaran. Dengan adanya pendekatan ini sifat hubungan yang ada dalam kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan berbeda untuk setiap kondisi. Penggunaan kerangka *kontinjensi* memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang akan mempengaruhi hubungan antara kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran (Murray, 1990 dalam Suparwati, 2005). Dalam penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kerangka kontinjensi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja

manajerial. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Supriyono, 2000:40). Penentuan anggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen. Penggunaan anggaran untuk melakukan pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi dan meningkatkan koordinasi menyiratkan bahwa penganggaran merupakan aktivitas manusia. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana berpartisipasi untuk merencanakan anggaran, akan tetapi meskipun mereka tidak diikutsertakan, mereka harus benar-benar memahami tanggungjawab masing-masing dalam mengusahakan agar anggaran dapat tercapai.

Penelitian terdahulu Riyadi (2000) dalam Suparwati (2005) menganalisis motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil analisisnya menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Selama ini banyak organisasi memperlakukan anggaran hanya sebagai alat pengendali. Pandangan tradisional tentang anggaran ini didasarkan atas model manajemen tradisional yang menekankan pada otoritas, pertanggungjawaban dan pengendalian. Anggota organisasi dianggap pasif dan hubungan antara anggota organisasi dianggap tidak ada. Pandangan ini banyak menimbulkan kritik dari ilmuwan perilaku yang berpendapat bahwa pandangan tradisional tentang anggaran hanya menempatkan anggaran sebagai instrumen *koersif* yang dipakai manajer atasan untuk memaksakan tujuannya kepada bawahannya (Schiff dan Lewin, 1990 dalam Trisnawati, 2000). Pandangan tradisional mengabaikan aspek perilaku manusia dalam penyusunan anggaran.

Untuk meningkatkan efektifitas anggaran, suatu anggaran haruslah memperhatikan aspek perilaku manusia agar anggaran tersebut mampu memotivasi manajer pelaksana untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu karakteristik anggaran yang memperhatikan aspek perilaku manusia. Partisipasi manajer dalam penentuan anggaran membantu para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakan untuk mencapai target tersebut.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan metode *top down* maupun *bottom up*. Anggaran *top down* adalah anggaran yang disusun oleh manajemen puncak untuk manajemen dibawahnya. Anggaran *bottom up* adalah anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen

bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Motivasi dilakukannya penelitian ini adalah seberapa besar keterlibatan dan pengaruh seorang manajer tingkat bawah dalam kegiatan manajerial. Prinsip partisipasi adalah bila orang berperan serta dalam proses pemecahan masalah dan mengembangkan pemecahan yang dapat diterima oleh semua pihak, mereka mendapatkan perasaan bahwa itu keputusan bersama. Jadi prinsip partisipasi diasosiasikan dengan pembuatan sebuah keputusan. Karyawan akan lebih siap menerima gagasan-gagasan baru dan metode kerja baru, apabila mereka diberi kesempatan untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan tentang suatu perubahan dan peran serta dalam memutuskan implementasi perubahan itu.

Penelitian ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda antara satu situasi dengan situasi yang lain dan pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel lain yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Dalam penelitian ini pendekatan kontinjensi diambil untuk mengevaluasi ketidakkonsistenan hubungan antara kedua variabel. Kedua

hubungan tersebut bisa dipengaruhi oleh sifat individu dan faktor kontekstual organisasi. Untuk sifat individu diwakili komitmen organisasi, sedangkan faktor kontekstual organisasi ini diharapkan pada faktor pelimpahan wewenang.

Wiener (1982) dalam Latuheru (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi, serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi dapat memecahkan ekuivakalitas (*equivacality*) karena komitmen organisasi mendorong para manajer mempercayai organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi, dan mau berusaha keras bagi organisasi, sehingga memiliki potensi untuk mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer.

Supriyono (2004) meneliti partisipasi penganggaran dan kinerja manajer melalui dua variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Hasil analisisnya menyatakan bahwa partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer adalah positif dan signifikan. Selain itu salah satu variabel organisasi yang berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial adalah pelimpahan wewenang.

Selanjutnya variabel organisasi yang berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial adalah pelimpahan wewenang. Pelimpahan wewenang membantu manajer dan karyawan untuk mengetahui dalam menyesuaikan struktur dan tujuan serta apa yang ingin mereka lakukan. Cara kerja dalam organisasi untuk mencapai pengendalian dan koordinasi akan memberikan pengaruh penting dalam mencapai efektivitas organisasi. Berdasarkan uraian diatas penelitian ini menganalisis kembali “PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA MANAJER”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan beberapa perumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer?
2. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer?

3. Apakah pelimpahan wewenang mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer.
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer.
3. Menganalisis pengaruh pelimpahan wewenang terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Dapat membantu untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan baik secara teori maupun praktek mengenai partisipasi penyusunan anggaran.

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dan referensi bagi penelitian yang akan datang.

3. Bagi Manajer Perusahaan

Sebagai masukan bagi manajer untuk mempertimbangkan aspek perilaku dalam penyusunan anggaran, sehingga anggaran dapat digunakan secara efektif untuk mengelola usahanya dan sasaran yang ditetapkan mudah untuk dicapai.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terdiri dari lima bab dan pada masing-masing bab tersebut akan diuraikan mengenai hal-hal sebagai berikut ini :

Bab 1 Pendahuluan

Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini akan diuraikan tentang teori-teori yang relevan yaitu: akuntansi perilaku, anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran, komitmen organisasi, pelimpahan wewenang, kinerja manajer, partisipasi penganggaran dan kinerja manajer, partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi, partisipasi penganggaran dan pelimpahan wewenang, desentralisasi, kajian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

Bab 3 Metode Penelitian

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang cara-cara yang dipilih untuk menjawab permasalahan yaitu; populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel dan metode analisis data.

Bab 4 Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini menguraikan tentang pelaksanaan penelitian, pengujian instrumen dan analisis data

Bab 5 Penutup

Dalam bab ini merupakan akhir dari laporan penelitian yang berisi kesimpulan, keterbatasan dan saran.