

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang mengakibatkan perkembangan ekonomi perusahaan yang semakin meningkat pesat, ditandai dengan berkembangnya unit usaha yang berada dalam jangkauannya. Semakin meningkatnya unit usaha dalam suatu perusahaan menuntut pemilik atau manajemen mampu untuk memilih dengan tepat karyawan yang mampu dan bersedia menjalankan tugas dan tanggungjawab dalam perusahaan. Salah satu fungsi manajemen perusahaan adalah menjamin pencapaian tujuan perusahaan, melalui suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan pada berbagai tingkat pusat pertanggungjawaban yang lebih rendah. Dengan demikian sistem yang dimaksud adalah anggaran.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi yang efektif dan efisien (Sarjana *et.al* 2012). Oleh karena itu anggaran bisa dijadikan sebagai prioritas dalam memantau tujuan perusahaan sebagai alat perencanaan dasar dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Hayel (1982) mendefinisikan anggaran sebagai perkiraan dari semua transaksi organisasi untuk periode yang ditentukan dan diselenggarakan manajer terhadap hasil keuangan perusahaan untuk mengendalikan dan memungkinkan penyusunan

laporan keuangan seperti laporan laba rugi yang dianggarkan, neraca, dan laporan arus kas.

Proses perencanaan anggaran sangat penting untuk diperhatikan, karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja mengakibatkan kegagalan dalam hasil laporan keuangan perusahaan. Oleh karena itu proses penyusunan anggaran harus sesuai dengan realisasi yang terjadi pada periode tertentu. Keberhasilan perencanaan anggaran mengakibatkan efektifitas laporan keuangan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini manajer berperan untuk menjalankan sasaran dengan tepat sesuai dengan penyusunan anggaran yang telah ditetapkan, dengan bekerja sama antara manajemen dan bawahannya untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan anggaran. Dengan demikian partisipasi karyawan perusahaan dalam pengaturan anggaran merupakan aspek penting dalam penganggaran (Brownell:1982 dalam Chong.M, Lau, et al, 2018). Sehingga karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk berkontribusi dalam proses penyusunan anggaran perusahaan.

Penyusunan anggaran perusahaan dapat dilaksanakan dengan dua pendekatan, yaitu secara *top down* dan *bottom up* (Islahuzzaman: 2001 dalam Sarjana et.al 2012). Pendekatan *bottom up* dimaksudkan dengan pendekatan partisipatif, anggaran disusun dengan melibatkan semua pihak yaitu mulai manajer tingkat bawah dan menengah sampai *top management* yang secara langsung memberikan kontribusi pada penyusunan anggaran.

Dengan adanya partisipasi karyawan dalam perusahaan akan memberikan manfaat untuk meningkatkan konsekuensi moral kesadaran

karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Sehingga karyawan akan bekerja keras dengan tugas masing-masing demi pencapaian tujuan perusahaan. Luthans (2002) menyatakan dalam suatu perusahaan yang memberikan tanggungjawab dan wewenang dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan manajer dan bawahannya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemberdayaan sumber daya manusia, dengan demikian akan meningkatkan motivasi manajemen dalam kegiatannya yang pada akhirnya secara signifikan akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya.

Motivasi terhadap karyawan akan berdampak sifat positif yang mempengaruhi dalam kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Mitchel (1982) motivasi merupakan tingkat derajat seseorang individu ingin dan berusaha untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. Peningkatan motivasi seseorang memberikan dampak signifikan terhadap pengaruh positif untuk menjalankan kinerja dengan baik.

Motivasi yang timbul pada karyawan perusahaan menimbulkan dorongan untuk berpartisipasi aktif didalam perencanaan penyusunan anggaran, pelaksana anggaran, dan pengambil keputusan terhadap anggaran yang telah disusun. Setiap manajer dan pemilik perusahaan melakukan rencana kegiatan dalam suatu periode tertentu untuk mencapai target perusahaan, maka diperlukannya pedoman sebagai evaluasi hasil aktifitas yang telah dilakukan. Pedoman yang dimaksudkan dapat di jelaskan dengan anggaran yang efektif dan efisien sesuai dengan laporan keuangan yang dihasilkan. Sehingga

anggaran bisa dijadikan sebagai evaluasi kegiatan dalam suatu periode tertentu suatu perusahaan.

Menurut Wing *et.al* (2010) secara umum motivasi intrinsik berbeda dengan motivasi ekstrinsik, dimana seseorang digambarkan secara intrinsik termotivasi apabila melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan dirinya sendiri dan memperoleh kesenangan dan kepuasan dari berpartisipasi dalam aktivitas. Berbeda dengan motivasi ekstrinsik yaitu seseorang melakukan suatu kegiatan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dengan demikian seseorang termotivasi ekstrinsik terkadang tidak memiliki rasa kepuasan dan kesenangan dalam beraktivitas. Hal ini berdampak terjadinya penyimpangan motivasi untuk melakukan aktivitas dalam perusahaan tersebut.

Dalam hubungannya dengan motivasi, individu yang memiliki peranan dalam peningkatan produktivitas kerja karena karyawan akan merasa puas apabila mereka berhasil dalam pencapaian target perusahaan. Penyampaian motivasi yang tepat karyawan akan memiliki rasa moral berpikir kedepan atau visioner terhadap perusahaan. Dengan demikian keaktifan karyawan di perusahaan sangat penting diterapkan untuk menghindari banyaknya karyawan yang hanya mengikuti sistem perusahaan dan takut menyampaikan apabila adanya penyimpangan sistem perusahaan. Menurut Kacmar dan Carlson (1997) berpikir kedepan bisa didefinisikan sebagai tindakan individu yang terkadang memilih untuk tetap diam untuk menjaga hasil yang dihargai.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi terhadap partisipasi anggaran adalah kebijakan gaji dan promosi, dimana karyawan akan merasa termotivasi

apabila adanya kebijakan gaji dan promosi berdasarkan kinerja bekerja. Dimana karyawan yang diberikan insentif atau hadiah promosi apabila menjalankan tugas dan wewenang yang dapat meningkatkan tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan kebijakan yang diterapkan di perusahaan produksi alat kesehatan CV. Bartec Utama Mandiri, dimana adanya kebijakan promosi di akhir tahun apabila kinerja karyawan meningkatkan tujuan perusahaan.

Penelitian mengenai partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran memiliki hasil yang bertentangan. Menurut Argyris (1952) bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai dampak positif dan kuat terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian penelitian ini menjelaskan bahwa variable partisipasi karyawan memiliki hubungan yang positif (Brownell,1982). Sehingga partisipasi karyawan sangat mempengaruhi terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.

Penelitian yang dijelaskan menurut Frucot dan Shearon (1991) adanya pengaruh budaya organisasi dalam penerapan partisipasi penyusunan anggaran khususnya dalam peningkatan kinerja manajerial. Sementara Chong M.Lauet.al (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa adanya pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran, dimana bisa secara langsung atau tidak langsung. Namun penelitian ini menjelaskan adanya efek politik organisasi yang dilakukan survei kuesioner pada perusahaan di Australia.

Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan Chong M.Lauet.al, peneliti ingin mereplikasi penelitian tersebut. Namun demikian terdapat perbedaan dengan peneliti sebelumnya dengan penelitian ini. Adapun perbedaannya adalah:

1. Variabel yang digunakan penelitian sebelumnya adalah politik organisasi,berpikir kedepan,kebijakan gaji dan promosi, sedangkan dalam penelitian ini menghilangkan politik organisasi dan menambah variable motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi terhadap berpikir kedepan dan kebijakan gaji dan promosi.
2. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan manufatkur yang terdaftar di Kompas Australia, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur produksi alat kesehatan rumah sakit di CV.Bartec Utama Mandiri Semarang.

Berdasarkan keadaan tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui kriteria partisipasi karyawan dengan adanya motivasi intrinsik dalam partisipasi anggaran. Dengan variable tersebut maka judul dari penelitian ini adalah **“Pengaruh Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Sikap Berpikir Kedepan Serta Kebijakan Gaji Promosi Pada Partisipasi Anggaran (Studi Pada Karyawan Perusahaan Manufaktur CV. Bartec Utama Mandiri Semarang)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel berpikir kedepan berpengaruh terhadap partisipasi anggaran pada CV.Bartec Utama Mandiri?
2. Apakah variabel kebijakan gaji dan promosi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran pada CV.Bartec Utama Mandiri?
3. Apakah variabel motivasi intrinsik berpengaruh terhadap partisipasi anggaran pada CV.Bartec Utama Mandiri?
4. Apakah motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada kebijakan gaji dan promosi serta sikap berpikir kedepan memiliki pengaruh terhadap partisipasi anggaran pada CV.Bartec Utama Mandiri?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah variabel berpikir kedepan berpengaruh terhadap partisipasi anggaran pada CV. Bartec Utama Mandiri?
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah variabel kebijakan gaji dan promosi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran CV.Bartec Utama Mandiri?

3. Untuk menguji dan menganalisis apakah variabel motivasi intrinsik berpengaruh terhadap partisipasi anggaran pada CV.Bartec Utama Mandiri?
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada kebijakan gaji promosi dan berpikir kedepan terhadap partisipasi anggaran pada CV.Bartec Utama Mandiri.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat berguna bagi :

1. Bagi peneliti, dengan melakukan penelitian ini akan mendapatkan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran dalam bekerja di perusahaan.
2. Bagi pihak manajemen, memberikan informasi pada pengurus perusahaan manufaktur sebagai pertimbangan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan perusahaan sebagai pertimbangan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan perusahaan yang dikelolanya dimasa yang akan datang.
3. Bagi investor dan masyarakat, memberikan informasi sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan untuk menanamkan modal kedalam sebuah perusahaan dengan berbagai analisis dengan mempertimbangkan laba dan tanggung jawab perusahaan.
4. Bagi dunia ilmu pengetahuan, penelitian ini memberikan ilmu tentang pengaruh motivasi intrinsik,berpikir kedepan,dan kebijakan gaji

promosi terhadap partisipasi anggaran yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya terutama yang berhubungan dengan perusahaan manufaktur.

E. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian merupakan rangkuman dari isi skripsi, yakni suatu gambaran tentang isi skripsi secara keseluruhan dan sistematika ini dapat dijadikan arahan bagi pembaca untuk menelaahnya. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan berisikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang berkaitan dengan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini, penelitian terdahulu, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang populasi, subyek dan obyek penelitian, alat analisis data, pengujian hipotesis dan data penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan analisis terhadap data yang telah diperoleh dari pelaksana penelitian ini. Analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian *outer model*, *inner model* dan pengujian hipotesis.

BAB V

Bab ini berisi simpulan yang merupakan ringkasan dari hasil penelitian, kelemahan dan kelebihan dalam menguraikan hasil penelitian, dan saran terhadap pihak yang berkepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN