

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Perkembangan zaman yang pesat telah menuntut perusahaan untuk dapat bertahan dan bersaing di dalam lingkungan bisnis. Untuk dapat bertahan dan bersaing dalam lingkungan bisnis, pemilik dan manajemen perusahaan harus menentukan orang-orang tertentu yang mampu dan bersedia diberi tanggung jawab yang lebih dalam pengelolaan perusahaan tersebut (Riyadi, 2007).

Pengelolaan perusahaan yang baik tidak lepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang ada. Fungsi-fungsi manajemen tersebut, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Bateman dan Snell, 2008:21). Keempat fungsi manajemen tersebut merupakan dasar bagi para manajer untuk melaksanakan aktivitas manajemen.

Salah satu fungsi yang penting dari fungsi manajemen adalah perencanaan. Perencanaan yang cermat merupakan proses yang harus dilakukan oleh manajer. Tanpa adanya perencanaan yang cermat, maka kesehatan dari suatu organisasi akan terganggu. Kegagalan dalam perencanaan, baik formal maupun informal, dapat menimbulkan permasalahan dalam aspek keuangan. Manajer bisnis, baik skala besar maupun kecil,

harus memahami kemampuan sumber daya dari organisasinya dan memiliki rencana yang terperinci terkait dengan penggunaan sumber daya tersebut. Perencanaan merupakan identifikasi tujuan dan tindakan-tindakan yang sebaiknya dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu komponen yang memiliki peran penting dalam perencanaan adalah penganggaran (Hansen *et al*, 2009:249).

Anggaran adalah dokumen tertulis yang menyatakan harapan dan konsekuensi keuangan dari strategi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode yang akan datang (Clowes dan Scriven, 2011:19). Menurut Harry Azhar Azis selaku ketua dari Badan Pemeriksa Keuangan, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta belum mampu mempertanggungjawabkan beberapa anggaran yang telah diajukan (Sutianto, 2015). Terjadinya fenomena tersebut menjadikan anggaran sebagai variabel penelitian yang penting untuk dilakukan. Anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (Hansen *et al*, 2009:249). Oleh karena itu, penyusunan anggaran merupakan proses yang sangat penting untuk dilakukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan dalam suatu program anggaran sebagian besar ditentukan dengan mekanisme dalam penyusunan anggaran tersebut (Garrison dan Noreen, 2003:377). Kemutlakan otoritas manajer tingkat atas akan menyebabkan anggaran yang ditetapkan bersifat subyektif dan menekan manajer tingkat bawah sehingga akan mengakibatkan inefisiensi (Yusfaningrum dan Ghozali, 2005). Manajer tingkat atas sebaiknya memperlakukan anggaran sebagai upaya yang tulus untuk menyatakan sasaran

organisasi yang realistis dan diharapkan dapat dicapai oleh bawahannya. Suasana yang tepat merupakan hal yang penting dalam keberhasilan penganggaran. Salah satu teknik yang seringkali terbukti dalam menciptakan suasana yang sehat dalam program anggaran adalah anggaran partisipatif atau partisipasi dalam penyusunan anggaran (Edmonds *et al*, 2000:307).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan para manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa depan yang akan ditempuh oleh para manajer tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 2001:513). Setiap tingkatan dalam suatu organisasi sebaiknya bekerja sama dalam proses penyusunan anggaran. Manajer tingkat atas pada umumnya kurang memahami aktivitas operasi keseharian organisasi secara rinci, sehingga manajer tingkat atas akan lebih mengandalkan manajer tingkat bawah untuk menghasilkan data yang lebih terperinci dalam proses penyusunan anggaran. Di sisi lain, manajer tingkat atas memiliki pemahaman dalam strategi organisasi secara keseluruhan yang juga merupakan hal penting. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi sebaiknya berusaha semaksimal mungkin dalam upaya kerja sama untuk menghasilkan anggaran yang terintegrasi (Garrison dan Noreen, 2003:378). Penyusunan anggaran yang efektif merupakan gabungan dari dua pendekatan penyusunan anggaran, yaitu: pendekatan dari atas-ke-bawah dan pendekatan dari bawah-ke-atas. Pendekatan ini seringkali disebut sebagai anggaran partisipatif atau partisipasi dalam penyusunan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005:86). Partisipasi dalam penyusunan anggaran mengomunikasikan rasa tanggung jawab dan meningkatkan kreativitas

manajer tingkat bawah. Adanya keikutsertaan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran, akan menciptakan peluang bahwa sasaran dalam anggaran yang disusun menjadi tujuan pribadi manajer tersebut, sehingga menghasilkan keselarasan tujuan yang lebih baik antara manajer tingkat bawah dan manajer tingkat atas. Peningkatan dalam rasa tanggung jawab dan tantangan yang melekat dalam proses penyusunan anggaran partisipatif akan memberikan insentif non keuangan yang pada akhirnya akan mengarahkan manajer kepada tingkat kinerja yang lebih tinggi (Hansen dan Mowen, 2005:90).

Lebih lanjut, partisipasi seluruh tingkatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen manajer kepada organisasinya (Indarto dan Ayu, 2011). Komitmen manajer kepada organisasinya yang seringkali disebut sebagai komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang manajer mengidentifikasi suatu organisasi dan tujuan dari organisasi tersebut serta keinginan manajer untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2007:74). Komitmen organisasi memberikan berbagai macam hasil terhadap organisasi. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan oleh organisasi seperti tingginya tingkat kinerja, rendahnya tingkat perputaran karyawan, dan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan (Luthans, 2002: 237).

Jadi dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen kepada organisasi akan menghasilkan kerja sama yang baik antara manajer tingkat atas dan

manajer tingkat bawah dalam penyusunan tujuan yang tertuang di dalam anggaran serta adanya keinginan manajer untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka merealisasikan tujuan organisasi yang pada akhirnya akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

Beberapa penelitian tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen organisasi telah dilakukan. Penelitian-penelitian tersebut dilakukan dengan menjadikan komitmen organisasi dan beberapa faktor-faktor lain sebagai variabel intervensi maupun moderasi. Namun, terdapat perbedaan-perbedaan dalam hasil-hasil dari penelitian tersebut.

Penelitian Leslie Kren (1992), Slamet Riyadi (2007), Kusnasriyanti Yusfaningrum (2005), dan Killian Ogiedu (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Melek Eker (2009) dan Stefani Lily Indarto (2011) menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Penelitian Milani (1975) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif namun lemah antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sedangkan dalam penelitian lainnya menyebutkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Sinuraya, 2009).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervensi maupun moderasi. Sedangkan pada penelitian ini, komitmen organisasi tidak dijadikan

sebagai variabel intervensi maupun moderasi, melainkan sebagai variabel independen. Penelitian ini disusun dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
2. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial
3. Seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca terutama yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian-penelitian sejenis.

2. Manfaat bagi praktisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pengetahuan manajer terkait akuntansi manajemen khususnya dalam bidang sistem pengendalian manajemen yang berfokus kepada pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.