

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Anthony, *et al* 2011:714). Hansen & Mowen (2006:359) mengatakan bahwa penganggaran adalah kegiatan menciptakan suatu rencana yang dinyatakan dalam keuangan. Penganggaran memainkan peran dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Peran anggaran juga berfungsi untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi, sehingga peran anggaran menjadi semakin penting karena anggaran merupakan tolak ukur tumbuhnya suatu organisasi.

Anggaran di susun dengan pendekatan *bottom-up* yaitu perkiraan penyusunan anggaran dimulai dari bawah, misalnya untuk membuat perkiraan penjualan akan dimulai dari tingkat tenaga penjual (Baldric Siregar, *et al* 2013:117). Peran karyawan dari tingkat bawah dapat mendorong pengembangan anggaran dari setiap divisi perusahaan (Walter & Skousen, 2009:16). Keunggulan pendekatan *bottom-up* adalah semua tingkatan dalam perusahaan sampai tingkat tertentu berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga lebih memungkinkan untuk mendukung anggaran dan merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilannya (Baldric Siregar, *et al* 2013:117).

Bambang Hariadi (2002:243) mengatakan penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerja sama menentukan rencana disebut

penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Penganggaran partisipatif mengacu pada sistem kontrol manajemen yang memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan dalam proses anggaran (Arnold, 2011:92). Partisipasi anggaran berfungsi sebagai fungsi informasi dimana karyawan dapat mengumpulkan, pertukaran dan menyebarluaskan informasi yang relevan membantu pengambilan keputusan (Kader, 2011:151).

Untuk mengukur partisipasi penganggaran ada beberapa hal yang perlu dilakukan, yang pertama adalah diperlukan keterlibatan (*involvement*) yang dapat dilihat berdasarkan seberapa besar bagian atau porsi keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran. Kedua yang perlu diperhatikan adalah pengaruh (*influence*), yaitu partisipasi penganggaran melihat seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh manajer terhadap anggaran final (*final budget*). Hal ketiga yang perlu diperhatikan adalah diperlukannya kontribusi (*contribution*), yaitu seberapa penting kontribusi yang diberikan manajer dalam penyusunan *budget* (Ria Novita Halim & Devie, 2013).

Keterlibatan manajer puncak dalam penyusunan anggaran diperlukan agar sistem anggaran dapat secara efektif memotivasi para pelaksana atau pengusul anggaran (Supriyono, 2000:56). Sistem anggaran yang ideal adalah yang menuju keselarasan tujuan seutuhnya, dan secara bersamaan memberikan dorongan kepada manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang etis (Hansen & Mowen, 2006:356). Seorang manajer melakukan tugasnya dengan efektif bila tujuan yang terdapat dalam anggaran tercapai dan terlampaui (Hansen & Mowen, 2006:348). Anggaran di dalam suatu perusahaan berisi komitmen manajer penyusun anggaran, sehingga anggaran merupakan tolak ukur terbaik kinerja

manajer (Mulyadi, 1993:459). Anthony, *et al* (2011:718) juga mengatakan bahwa anggaran sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2002:67). Kinerja yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi (Aditiya Christianto Gunawan & Linda Santioso, 2015). Armstrong (2000:1) mengartikan kinerja manajerial sebagai suatu proses strategis dan terpadu yang memberikan sukses berkelanjutan untuk organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan contributor individu dan tim. Kinerja manajerial memiliki 8 (delapan) dimensi menurut Thornton & Byham (1982:102), yaitu: (1) Perencanaan; (2) Investigasi; (3) Koordinasi; (4) Evaluasi; (5) Supervisi; (6) *Staffing*; (7) Negosiasi; and (8) Perwakilan.

Dalam penelitian sebelumnya Eko Sugiyanto & Lilik Subagiyo (2005) mengungkapkan secara umum bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Anthony & Govindarajan (2001:68) juga mengungkapkan bahwa persiapan penganggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena ketika bawahan terlibat dalam proses penganggaran, ada kecenderungan

mereka akan menerima target anggaran, dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Hal senada juga dikatakan oleh Supriyono (2000:54) yaitu anggaran partisipatif bermanfaat untuk mengukur kinerja jika penyusunannya didasarkan pada anggaran fleksibel dan bukanlah berdasarkan anggaran statis. Anggaran berisi komitmen manajer penyusun anggaran, sehingga anggaran merupakan tolak ukur terbaik kinerja manajer. serta anggaran merupakan tolak ukur terbaik kinerja manajer (Mulyadi, 1993:459).

Pada kenyataannya permasalahan yang terjadi di Indonesia menunjukkan kinerja manajerial yang belum cukup baik. Ramson Siagian selaku Anggota Komisi VII DPR RI dari Fraksi Partai Gerindra menyatakan bahwa kinerja DPR RI masa bakti 2014-2019 dianggap belum maksimal selama setahun terakhir ini. Belum optimal hasilnya, apalagi fungsi legislasi karena memang empat bulan pertama DPR RI waktu itu dengan pemerintah belum *welcome*, karena adanya KIH-KMP. Berita ini menunjukkan kinerja manajerial pemerintah yang masih perlu ditingkatkan. Selanjutnya, Muhamad Hidayat selaku Koordinator Jaringan Aksi Peduli BUMN (JAP-BUMN) juga mengatakan bahwa kinerja Direktur Umum Telkom Alex Sinaga kurang baik dan optimal. Kualitas manajemen di bawah komando Dirut Telkom saat ini menunjukkan penurunan tajam. “Kami menilai kinerja Dirut Telkom banyak merugikan perusahaan terutama terkait dengan berbagai persoalan pelayanan dari layanan Internet. sebagai tindaklanjut atas desakan ini, kami akan beramai-ramai mendatangi RUPS PT Telkom,” pungkasnya. Dari berita ini dapat dilihat bahwa kinerja manajerial berpengaruh terhadap berbagai aspek di dalam suatu perusahaan.

Senada dengan kedua berita tersebut Yenny Sucipto selaku Sekretaris Jenderal FITRA (Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran) yang meminta Presiden Joko Widodo merombak susunan kabinet, khususnya dua menteri ekonomi, karena kinerjanya dinilai tak memuaskan. Sekretaris Jenderal FITRA Yenny Sucipto menyebutkan dua menteri itu adalah Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro dan Menteri Badan Usaha Milik Negara Rini Soemarno. "Menteri Keuangan tak menunjukkan kinerja bagus dalam hal penerimaan negara," kata Yenny saat ditemui di kantor FITRA, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan, Ahad, 5 Juni 2016. Akibat kinerja yang tak maksimal itu, defisit anggaran negara berdampak terhadap ruang fiskal. Hal ini terjadi karena tak ada tindak lanjut mengenai pengelolaan keuangan negara yang mandiri dan berdaulat. Berita ketiga tersebut juga menunjukkan kinerja manajerial masih memiliki kendala terutama dalam penganggaran.

Teori yang mengatakan partisipasi penyusunan anggaran memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja manajerial didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Aditiya Christianto Gunawan & Linda Santioso (2015) mengungkapkan secara umum dalam penelitian yang mereka telah lakukan pada perusahaan manufaktur di Jakarta dan Tangerang bahwa nilai partisipasi anggaran secara langsung berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian serupa telah dilakukan oleh Anwar & Sumiati (2014) pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Kota Palop yang hasil menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tarigan & Devie (2015) pada perusahaan *service* di Surabaya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran

berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena dapat meningkatkan kinerja dari para manajer di perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, penulis mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Bank BUMN di Bandung)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

Seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Bank BUMN di Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mengacu pada rumusan masalah, yaitu:

Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Bank BUMN di Bandung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan menambah pengalaman peneliti dalam menuntut ilmu mengenai partisipasi penyusunan anggaran, dan kinerja manajerial. Serta merupakan salah satu syarat untuk

meraih gelar Sarjana Ekonomi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi Akademik

Bagi pihak akademis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya dan menjadi pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang akuntansi, khususnya dalam bidang system pengendalian manajemen.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pembanding bagi peneliti lain yang melakukan penelitian sejenis ataupun penelitian yang lebih luas.

4. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan kebijakan-kebijakan, terutama dalam masalah yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai tujuan perusahaan.