

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era global ini, hanya perusahaan yang mampu melakukan efisiensi, peningkatan mutu, dan peningkatan kinerja perusahaan yang mampu mempertahankan kelangsungan hidup serta mampu untuk maju dan terus berkembang. Kondisi tersebut menuntut para pelaku bisnis untuk meningkatkan kinerja yang tidak lepas dari kemampuan dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Setiap organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu elemen maupun indikator penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2004) anggaran adalah suatu alat perencanaan kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menterjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi. Pemahaman terhadap tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer puncak sangat menentukan perilaku bawahannya sehingga dalam penyusunan anggaran diperlukan perhatian yang lebih terhadap perilaku-perilaku yang berhubungan dengan anggaran agar dapat memotivasi para manajer tingkat menengah dan bawah dalam mencapai

tujuan organisasi melalui anggaran. Dengan demikian, manajer puncak akan berusaha menggunakan metode penyusunan anggaran yang lebih baik.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) terdapat tiga pendekatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran:

1. *Top-down* (Pendekatan dari atas ke bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun.

2. *Bottom-up* (Pendekatan dari bawah ke atas)

Anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran.

3. Kombinasi *top-down* dan *bottom-up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

Sebelumnya penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang ataupun jangka pendek. Penerapan sistem ini mengakibatkan

kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan. Seorang atasan sebaiknya mampu menyesuaikan target yang ingin dicapainya dengan kemampuan bawahannya. Dalam penyusunan anggaran, atasan harus membuat estimasi pendapatan dan pengeluaran yang beralasan untuk periode yang akan datang. Hal ini dapat diketahui dengan melihat pendapatan dan pengeluaran untuk periode sekarang.

Berdasarkan hal tersebut, kini telah banyak perusahaan yang mulai menerapkan sistem penganggaran untuk menanggulangi masalah diatas, yaitu dengan menggunakan partisipasi anggaran (*budgeting participation*). Dalam partisipasi anggaran, bawahan dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut bagiannya masing-masing sehingga tercapai kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai anggaran tersebut. Dengan diterapkannya partisipasi penganggaran, maka akan diperoleh kepercayaan atau suatu kenyamanan bekerja serta berkomunikasi bagi bawahan (Franklin, 2006).

Anggaran yang disusun secara partisipatif merupakan cara yang efektif untuk memotivasi kinerja bawahan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi bawahan untuk melakukan negosiasi mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai. Partisipasi penganggaran menyediakan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan atasannya bahkan mampu mempengaruhi target anggaran yang ingin mereka peroleh.

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Brownell dalam Puspaningsih (2002) menyebutkan dua alasan yaitu: (a) partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan (b) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Menurut Rebekah dan Brown (2007), partisipasi penganggaran merupakan topik yang paling banyak dalam akuntansi manajemen. Namun, masih banyaknya hasil penelitian yang tidak konsisten antara penelitian satu dengan penelitian lainnya menyebabkan keterkaitan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih merupakan sesuatu yang menarik untuk diteliti. Hasil penelitian tersebut dikemukakan J. Sumarno (2005), dimana ada yang menunjukkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan ada yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Banyak riset lain yang telah dilakukan terhadap hubungan tersebut. Dalam riset-riset tersebut partisipasi penganggaran merupakan variabel independen dan kinerja manajer merupakan variabel dependen. Nouri dalam Supriyono (2005) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja

manajerial menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Govindarajan dalam Supriyono (2005) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi (*contingency*). Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel *moderating*. Variabel *moderating* adalah suatu variabel yang mempunyai pengaruh yang dapat menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2008).

Variabel komitmen organisasi adalah variabel yang dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Menurut Sardjito dan Muthaher dalam Titik Wijayanti (2012) menggunakan budaya dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Hasilnya adalah komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat daerah. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan tidak lebih mengutamakan kepentingannya sendiri. Hasil penelitian J. Sumarno (2005) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, semakin tinggi komitmen organisasi suatu perusahaan, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (dalam Titik Wijayanti, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT. PINDAD (Persero), karena PT PINDAD memiliki susunan manajemen yang terdiri dari *top management*, *middle management*, dan *lower management* yang sangat berpengaruh dalam partisipasi penyusunan anggaran. PT PINDAD adalah perusahaan industri dan manufaktur yang bergerak dalam bidang pembuatan produk militer dan komersial di Indonesia dan mempekerjakan sekitar tiga ribu karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dengan mengambil judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. PINDAD (PERSERO)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial PT. PINDAD (Persero)?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial PT. PINDAD (Persero)?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial PT. PINDAD (Persero).
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial PT. PINDAD (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

- Bagi Perusahaan

Menjadi masukan untuk PT. PINDAD (Persero) tentang pentingnya partisipasi penyusunan anggaran yang dapat digunakan perusahaan untuk menilai kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*.

- Bagi Penulis

Sebagai tambahan pengetahuan dan dapat mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi penyusunan anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial yang melibatkan juga komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*.

- Bagi Pembaca

Diharapkan dapat menambah pengetahuan serta dapat digunakan sebagai referensi atau pembanding yang dapat membantu dalam penelitian sejenis khususnya yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran.