

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan menggunakan anggaran sebagai salah satu alat bantu yang dapat digunakan manajer dalam melaksanakan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut (Hansen dan Mowen, 2004 dalam Kunvawiyah Nurcahyani, 2010:19) setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran.

Perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian merupakan hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Koordinasi adalah suatu upaya untuk menyelaraskan setiap bagian antara perencanaan dan pengendalian. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan.

Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran, hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, memiliki sifat untuk jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2004 dalam Kunvawiyah Nurcahyani, 2010:20).

Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Menurut (Hansen dan Mowen, 2004 dalam Kunvawiyah Nurcahyani, 2010:20-21) kelebihan dari sistem anggaran diantaranya anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi.

Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap pegawai. Jadi, semua pegawai dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan tersebut, oleh karena anggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkannya adanya

koordinasi. Peranan komunikasi dan koordinasi semakin penting seiring dengan meningkatnya ukuran organisasi.

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up*. Pendekatan *Top Down* dapat menimbulkan disfungsi perilaku karena manajer tingkat bawah hanya menjalankan apa yang telah digariskan anggaran, sementara pendekatan *Bottom Up* atau partisipasi, memungkinkan terjadinya negosiasi diantara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Rosidi, 2000 dalam Yunita, 2010:1).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982 dalam Nanda Hapsari A.R, 2010:2).

Dengan pendekatan partisipasi ini, para manajer di beri kesempatan untuk berperan serta mengajukan ide atau masukan terhadap anggaran yang kelak harus dilaksanakannya (Pranesti dan Roekhudin, 2001 dalam Yunita, 2010:2).

Faktor pendukung untuk terciptanya manajemen kinerja yang baik diperlukan juga komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Komitmen tersebut dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Abdullah dan Herlin Arisanti, 2010:2).

Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan situasi organisasi dan berusaha yang terbaik demi kepentingan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang rendah akan menghasilkan prestasi dan produktifitas yang rendah pula, karena karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan (Dino Wulan Jaya, 2010:14).

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi. Komitmen tersebut merupakan sifat atau hubungan yang kuat dengan hasil kerja atau kinerja, dan dalam penelitian (Nouri dan Parker, 1998 dalam Yunita, 2010:4) dihubungkan dengan kinerja manajerial menunjukkan hubungan yang positif.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi : Perencanaan, Investigasi, Koordinasian, Evaluasi, Pengawasan, Pengaturan Staf, Negosiasi, dan Perwakilan (Mahoney *et al* dalam Dino Wulan Jaya, 2010:14). Oleh karena itu diperlukan penelitian untuk mengetahui, kinerja manajerial yang dihubungkan dengan partisipasinya dalam anggaran dan komitmen organisasi.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial PT. Dirgantara Indonesia pada bagian *Aircraft Integration* dengan menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas (independen), variabel kinerja manajerial sebagai variabel terikat (dependen). Sampel dalam penelitian ini adalah manajer, supervisor, pegawai

yang bekerja di PT. Dirgantara Indonesia pada bagian *Aircraft Integration*. Teknik pengambilan sampel adalah *Propotionate Stratified Random Sampling*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Multiple Regression Analysis*.

Berdasarkan uraian di atas tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**” (Studi Kasus Pada Bagian Direktorat *Aircraft Integration* Di PT. Dirgantara Indonesia).

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial ?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi maksud dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menghimpun data yang diperlukan oleh penulis dalam penyusunan skripsi.

2. Untuk mempelajari dan memahami pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial perusahaan.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam permasalahan ini. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi akademisi
  - a. Bagi peneliti adalah sebagai tambahan pengetahuan serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
  - b. Bagi pembaca adalah diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca dan menyediakan informasi terkait partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial.

c. Bagi peneliti lain adalah diharapkan dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, khususnya untuk memahami partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial.

2. Bagi praktisi

Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif dan komitmen terhadap organisasi sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial pada PT. Dirgantara Indonesia di bagian *Aircraft Integration*.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian sejenis sebagai bahan masukan dan perbandingan untuk pemecahan masalah yang terkait dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.