

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin, agar unggul dalam persaingan. Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu meningkatkan kinerja manajerial. Dalam mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu sistem informasi yang terarah dan terintegrasikan dengan baik. Perencanaan sistem informasi merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi perlu mendapatkan perhatian, sehingga bisa diharapkan memberikan kontribusi positif dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian organisasi. Globalisasi bisnis berdampak terhadap 3 C, yaitu customer, competition, and change (Puspaningsih, 2008).

Dalam situasi bisnis global, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi pesaing- pesaing harus dikelola dengan cermat dan strategi kebijakan yang diambil harus tetap. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan. Partisipasi anggaran juga dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi perusahaan tersebut (Sumarno, 2005)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi

pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat (Latuheru, 2009).

Sistem anggaran memiliki fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, koordinasi, evaluasi (pengendalian), dan umpan balik. Terkait dengan fungsi manajerial maka antara satu komponen anggaran dengan komponen anggaran lain memiliki *time sequence*. Efektivitas anggaran tidak hanya tergantung satu komponen saja tetapi keberhasilan anggaran dipengaruhi oleh perpaduan dan interdependensi antar komponen anggaran (Puspaningsih, 2008).

Sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen, sistem anggaran meliputi (1) struktur pengendalian anggaran, (2) prosedur, dan (3) kebijakan anggaran. Struktur pengendalian anggaran ditunjukkan oleh kebutuhan anggaran pada semua level meliputi korporat, departemen, divisi, fungsi-fungsi produksi, pemasaran, unit bisnis, atau bahkan lini produk (Wibowo, 2001). Adapun prosedur anggaran terdiri dari tahap proses penyusunan anggaran untuk menentukan target dan sasaran anggaran, revisi anggaran, pengendalian (evaluasi) anggaran dan umpan balik. Kebijakan dalam prosedur anggaran tersebut antara lain: pada tahap penyusunan anggaran terkait dengan tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Salah satu fungsi sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi untuk membantu manajer dalam mengendalikan aktivitasnya, serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem akuntansi manajemen umumnya merupakan pendekatan kontingensi dari faktor kondisional sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. (Puspaningsih, 2008) menelaah beberapa penelitian dan menemukan pengaruh faktor kondisional sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara variabel *independent* dan

variabel *dependent*. Faktor kondisional tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat variabel, yaitu kultur, organisasional, interpersonal, dan individual. (Latuheru, 2009) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi tersebut untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipatif menjadi lebih efektif. Dalam penelitian ini pendekatan teori kontingensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontingensi yang dipilih adalah gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yang dimiliki manajer untuk variabel psikologis. Sedangkan untuk faktor kontekstual organisasional adalah komitmen organisasi yang diberikan manajer kepada perusahaan (Latuheru, 2009).

Suatu anggaran yang disusun secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi oleh para bawahan akan meningkatkan efektifitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan (Puspaningsih, 2008).

Partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan, standar, atau anggaran dapat digunakan oleh atasan dan bawahan untuk menentukan tingkat atau keketatan standar dan penghargaan untuk kinerja dibandingkan standar. Yang dimaksud partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran (Yuniarti & Saty, 2008).

Partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi juga banyak menguntungkan bagi suatu organisasi. Tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula (Sardjito, 2009).

Pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia. Oleh karena itu penilaian kerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memahami standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Martoyo, 2000).

Seorang yang memegang posisi manajer diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajer, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat kongkret, kinerja manajer bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berbeda di dalam daerah wewenangnya. Penilaian kinerja manajer dapat diukur dengan instrumen self-rating yang dikembangkan oleh (Supriyono, 2004). Hasil kinerja manajer tidak cukup hanya melihat kinerja manajer berdasarkan data-data dan informasi yang lalu, akan tetapi diperlukan bagaimana pelaksanaan proses manajer dalam menjalankan aktivitas-aktivitas manajemen, karena komitmen pimpinan puncak dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen akan berinteraksi kepada perilaku pengambilan keputusan etis atau tak etis yang harus dilaksanakan semua personel perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, karena tanpa adanya gaya kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mengarahkan para karyawan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para bawahan dengan gaya kepemimpinannya, untuk mencapai tujuan dengan efektif maka seorang pimpinan harus mempunyai wewenang untuk memimpin bawahannya dalam mencapai tujuan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah komitmen organisasi (*organizational commitment*). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Latuheru, 2009). Anggota organisasi yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi akan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kecil untuk meninggalkan organisasi. Usaha-usaha anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi akan ditunjukkan dengan perilaku yang mendukung kegiatan organisasi secara aktif, yaitu dengan melaksanakan tugas-tugas pokoknya dengan baik dan benar.

Dalam penelitian Wibowo (2010), Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Anggaran partisipatif terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran yang

menjadi tanggung jawabnya. Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran. Dengan terlibatnya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Selain berdasarkan teori-teori, penulis menggunakan hasil penelitian terdahulu sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan skripsi ini. Adapun hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan adalah :

Hasil penelitian Supriyono (2004) membuktikan bahwa terdapat pengaruh terhadap kinerja manajerial memperoleh informasi dengan berkualitas yang memenuhi kriteria relevan, keandalan lengkap dan ringkas, tepat waktu, dapat dipahami dan diverivikasi sehingga mendukung pengambilan keputusan manajer, meskipun terdapat variabel lainya yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan mereka, informasi yang berkualitas menjadi bahan pertimbangan yang pertama dalam menentukan langkah-langkah perencanaan sesuai dengan fungsi mereka sebagai pengelola organisasi.

Sedangkan hasil penelitian (Latuheru, 2009) membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen, penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan, komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Menurut Undang-Undang No. 10 tahun 1998 tentang perbankan, pengertian Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Selain sebagai institusi keuangan yang berorientasi laba perusahaan-perusahaan di bidang perbankan juga menekankan kinerja terhadap fungsi-fungsi manajerialnya sebagai media atau alat dalam pencapaian visi dan misi bank, sehingga diperlukan kecermatan dan ketelitian dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauh mana fungsi-fungsi kinerja manajerialnya berjalan dengan baik perlu dilakukan penelitian yang sesuai dan terarah serta lebih mendalam khususnya penelitian di bidang perbankan.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut, maka penulis mengambil judul penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, Studi kasus pada kantor Perbankan di Purwokerto.

B. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?

C. Batasan Masalah Penelitian

Terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, namun agar permasalahan tidak bias dan hasil penelitian sesuai dengan tujuannya, maka penelitian ini dibatasi pada gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menerapkan kebijakan berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2. Bagi Civitas Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat dijadikan salah satu dasar bagi penelitian selanjutnya.