

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan di era globalisasi yang semakin meningkat mengharuskan perusahaan memiliki *competitive advantage* (produk unggulan) dalam usahanya untuk menambah "*value of the firm*" (nilai tambah perusahaan). Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti adalah dengan menggunakan anggaran partisipatif. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Garrison dan Noreen (2000) Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang paling efektif karena anggaran ini dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif ini adalah :

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.

3. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang didrop dari atas
4. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Disisi lain, jika anggaran didrop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

Seringkali tujuan anggaran digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Dimana kinerja manajerial itu meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*) dan perwakilan/representasi. Dengan demikian tujuan harus berdasarkan kondisi dan pengharapan yang realistis. Anggaran harus mencerminkan kenyataan operasi, seperti tingkat aktivitas aktual, variasi musiman, efisiensi dan kecenderungan secara umum.

Hubungan partisipasi dan kinerja manajer dapat dimoderasi oleh *locus of control* manajer yang bersangkutan. Penggunaan *locus of control* sebagai variabel *moderating* dapat mempengaruhi hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja *subordinate* atau manajer level menengah.

Ciri pembawaan internal *locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya orang dengan

eksternal *locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuasaan diluar dirinya (Hjelle dalam Mahendra 2001 : 29).

Pelaku bisnis Indonesia mempunyai paradoks akomodasi yang tinggi terhadap perbedaan budaya dan sifat untuk cenderung menolak perubahan, nampaknya hal ini dipengaruhi nilai-nilai budaya Indonesia yang bernuansa tenggang rasa, sekaligus sikap hati-hati yang tinggi.

Budaya organisasi bersumber dari beberapa orang tetapi lebih sering hanya dari satu orang pendiri perusahaan. Orang tersebut akan mengembangkan strategi sesuai dengan lingkungan bisnis yang dikelola, yang pada akhirnya akan menjadi budaya perusahaan.

Pendiri perusahaan akan memimpin perusahaan atau mencari seorang manajer yang akan memelihara filosofi pendiri atau nilai-nilai yang mempertemukan nilai-nilai utama perusahaan dengan gaya kepemimpinan. Pendiri perusahaan biasanya memiliki personalitas dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas bagaimana organisasi harus beroperasi.

Budaya terbentuk selama terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial merupakan interaksi internal maupun eksternal, budaya yang membantu kinerja ekonomi dalam jangka panjang.

Globalisasi ekonomi memungkinkan pengadopsian teknik-teknik manajemen oleh perusahaan dari budaya setempat, sehingga adanya perbedaan budaya memungkinkan suatu teknik akuntansi manajemen yang salah satunya adalah penganggaran dapat diterapkan di suatu negara. Sedangkan jika diterapkan di negara lain justru menjadi tidak efektif meskipun terdapat kemungkinan adanya faktor perilaku yang mempengaruhi pelaksanaan penganggaran efektif itu sendiri. Budaya mempengaruhi *behavior* dan *attitudes* individu-individu dalam organisasi. Dengan latar belakang budaya yang berbeda akan memiliki pengaruh yang berbeda pula dalam proses penganggaran.

Budaya manajer dalam suatu negara akan mempengaruhi keefektifan penganggaran, maka budaya paternalistik di Indonesia yang masih kuat dapat pula mempengaruhi secara signifikan terhadap proses penganggaran.

PDAM kota Madiun merupakan salah satu perusahaan yang harus bersaing di era globalisasi ini. Salah satu cara yang ditempuh untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti ini adalah menggunakan anggaran partisipatif.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh *Locus Of Control* dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Pada PDAM Kota Madiun.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi dalam penganggaran mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial ?
2. Apakah *locus of control* dan budaya paternalistik akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial ?
3. Apakah *locus of control* akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial ?
4. Apakah budaya paternalistik akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial ?

C. Batasan Masalah

Obyek penelitian diambil pada perusahaan PDAM kota Madiun. Fokus penelitian adalah kegiatan manajerial perusahaan tersebut yang terdiri dari : *locus of control*, budaya paternalistik, anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah mendapatkan bukti empiris bahwa :

1. Partisipasi dalam penganggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.
2. *Locus of control* dan budaya paternalistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.
3. *Locus of control* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.
4. Budaya paternalistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan :
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan tentang *locus of control* dan budaya paternalistik yang mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.
2. Bagi penulis :
 - Sebagai landasan untuk melakukan penelitian yang sejenis

- Sebagai sarana untuk mengaplikasikan ilmu yang telah dipelajari dari bangku kuliah ke dunia usaha yang nyata.

3. Bagi pihak lain

Untuk menambah perbendaharaan referensi dan mungkin dapat memberikan suatu ide untuk pengembangan lebih lanjut dalam mengadakan penelitian dalam bidang yang berkaitan dengan bahasan ini dimasa yang akan datang.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini, merupakan titik tolak pembahasan atau analisa menuju bab-bab selanjutnya, karena itu penulis menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan teori-teori yang berasal dari literatur-literatur yang relevan dengan permasalahan, misalnya; pengertian anggaran, kegunaan anggaran, partisipasi manajemen puncak dan hal-hal yang berhubungan dengan penganggaran partisipatif, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka konseptual atau model penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Desain penelitian; populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel; variabel penelitian dan definisi operasional variabel; instrumen penelitian; lokasi dan waktu penelitian; prosedur pengumpulan data; teknik analisis.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data yang dikemukakan pada bagian ini antara lain: data penelitian, hasil pengujian kualitas data dan hasil pengujian hipotesis serta pembahasan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

B. Saran