

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam setiap organisasi bisnis, terdapat sejumlah aktivitas yang berbeda seperti penjualan, produksi, pembelian, distribusi dan pendanaan. Semua aktivitas ini saling berkaitan satu sama lain sehingga aktivitas tersebut mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat dan memiliki ketidakpastian yang relatif tinggi, manajemen organisasi harus memiliki alat untuk membantu dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Salah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi adalah anggaran.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien (Schief dan lewin,1970; Welsch, Hilton dan Gordon,1996 dalam Sukardi, 2004). Anggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja dan motivasi serta sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan pada bawahan. Anggaran menurut Hansen Don R dan MM. Mowen,1997 adalah sebuah rencana tentang sebuah kegiatan di masa yang akan datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Anggaran

merupakan pedoman kerja yang khususnya memberikan manfaat bagi manajer puncak untuk meningkatkan kinerja dan memotivasi para manajer tingkat menengah dan bawah dalam mencapai tujuan organisasi melalui anggaran.

Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. 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 pendek perusahaan. Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang sangat erat. Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan masa depan, untuk menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Pengendalian (*control*) adalah melihat ke masa lalu, melihat apa yang senyatanya terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya, (Hansen Don R dan MM. Mowen 1997).

Anggaran mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu perlu adanya motivasi dari pihak manajemen agar karyawan mampu meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa kuatir jika kinerja mereka di bawah tingkat pengharapannya (rendah). Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kuatir tersebut, mereka secara

sukarela memperbaiki kinerja mereka, (Siegel dan Macroni 1989, dalam Asriningati, 2006).

Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Oleh karena dalam penyusunan anggaran membutuhkan berbagai informasi dari beberapa pihak, maka dibutuhkan partisipasi dari pihak-pihak yang mengerti dan mengetahui anggaran. Partisipasi anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dengan meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi dalam proses penganggaran akan dapat menghindari sikap perlawanan karyawan kepada atasan dan menghindari rasa tertekan pada diri supervisor. Tidak adanya rasa tertekan dari supervisor tersebut dan menimbulkan kerja sama yang baik dan menghindari perpecahan antara atasan dan bawahan (Hansen Don R dan MM. Mowen 1997).

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran. Dalam hal ini setiap manajer di dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Manajer dalam penyusunan anggaran bertanggungjawab menyiapkan usulan anggaran, yang diperiksa oleh atasan dan telah disetujui dan dinegosiasikan. Manajer pusat bertanggung jawab dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dimana manajemen tersebut berperan penting dalam memotivasi pembuatan anggaran (Siegel dan Macroni 1989, dalam Asriningati, 2006).

Sukardi (2004), melakukan penelitian tentang hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial : peran motivasi kerja dan kultur organisasional sebagai variabel *moderating* pada badan usaha koperasi di Jawa Tengah. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa hanya partisipasi penyusunan anggaran yang dapat dibuktikan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk pengaruh motivasi kerja dengan pengukuran berdasarkan teori pengharapan (*expectancy theory*) sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial tidak bisa diterima. Sedangkan untuk pengaruh kultur organisasional sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak bisa diterima. Hasil ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kultur organisasional tidak mempunyai pengaruh *moderating*.

Penelitian Tjahjaning Poerwati (2002), tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial : budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi merupakan variabel *moderating* terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Motivasi bukan merupakan variabel *moderating* terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis dalam penelitian ini mengambil judul: **“ Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial:**

**Peran Motivasi Kerja dan Kultur Organisasional sebagai Variabel Moderating  
(Studi Empiris pada Badan Usaha Koperasi di Kabupaten Madiun)**

**B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah

1. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah motivasi kerja dan kultur organisasional sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap hubungan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial ?

**C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa :

1. Anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2. Motivasi kerja dan kultur organisasional sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap hubungan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Perusahaan**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi manajer koperasi tentang pentingnya anggaran partisipatif untuk bahan pertimbangan dan upaya dalam meningkatkan kinerja manajer dengan memperhatikan faktor-faktor kontijensi, seperti motivasi dan kultur organisasional.

##### **2. Akademis dan penelitian selanjutnya.**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi informasi, pengetahuan dalam penerapan teori yang selama ini diperoleh di bangku kuliah dan dibandingkan kenyataan yang ada di lapangan. Dan sebagai informasi bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian selanjutnya khususnya masalah hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan motivasi dan kultur organisasional sebagai variabel moderating.

## **E. Sistematika Penulisan Laporan Skripsi**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan laporan skripsi.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Membahas tentang teori-teori yang menjadi dasar pembahasan seperti: anggaran partisipatif, kinerja manajerial, motivasi kerja, kultur organisasional, penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis, serta menyajikan kerangka konseptual atau model penelitian.

### **BAB III : METODA PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang desain penelitian; populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel; variabel penelitian dan definisi operasional variabel; lokasi dan waktu penelitian; data dan prosedur pengumpulan data serta teknik analisis.

### **BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas tentang data penelitian, hasil pengujian kualitas data, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.

### **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang simpulan, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.