

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam kondisi yang tidak menentu, kejadian di masa mendatang sulit untuk diprediksikan, sehingga proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi merupakan suatu yang penting. Para manajer membutuhkan alat untuk mengkoordinasikan, merencanakan sumber daya terbatas agar mampu bersaing dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan adalah anggaran.

Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka panjang. Oleh karena dalam penyusunan anggaran membutuhkan berbagai informasi dari beberapa pihak, maka dibutuhkan partisipasi dari pihak-pihak yang mengerti dan mengetahui tentang anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dapat 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 dapat menimbulkan kerja sama yang baik dan menghindari perpecahan.

Semua pengaruh partisipasi di atas mencerminkan dampak positif partisipasi anggaran terhadap kinerja para supervisor. Para bawahan yang

merasa operasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran. Partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh positif terhadap penganggaran, bahwa perilaku yang diharapkan kepada pencapaian tujuan akan mendorong ke arah pencapaian tujuan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kontijensi yang secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, pendekatan kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara kedua variabel, yang mana kedua variabel tersebut bisa dipengaruhi oleh sifat individu seperti motivasi serta sikap terhadap pekerjaan dan dapat dipengaruhi oleh faktor kondisional pelimpahan wewenang.

Anggaran mempunyai dampak 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 mencoba memperbaiki kinerja mereka.



Penganggaran partisipatif berhubungan dengan struktur organisasi perusahaan yaitu desentralisasi. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi membutuhkan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena manajemen puncak memiliki keterbatasan pengetahuan mengenai setiap divisi di perusahaan, sehingga jika anggaran ditetapkan oleh manajer puncak maka anggaran tersebut akan dianggap sebagai anggaran yang tidak realistis. Sehubungan dengan kondisi tersebut maka diperlukan informasi-informasi dari setiap manajer divisi yang dapat mendukung proses penyusunan anggaran sehingga anggaran perusahaan menjadi anggaran yang realistis dan dapat diterima oleh setiap manajer divisi. Partisipasi dan pelimpahan wewenang kepada para manajer pada struktur organisasi desentralisasi menyebabkan perasaan nyaman dalam melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran sehingga mereka lebih dapat meningkatkan kinerja manajerial dibandingkan dengan para manajer pada struktur organisasi sentralisasi.

Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2000). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada obyek penelitian. Obyek penelitian terdahulu adalah manajer dalam perusahaan manufaktur yang terdaftar di *East Java Business Directory 1996-1997*. Sedangkan pada penelitian ini obyek penelitiannya adalah manajer yang bekerja di Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Magetan, yang telah bekerja di posisinya selama dua tahun atau lebih, yang aktif dalam proses penyusunan anggaran. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu

adalah sama-sama membahas tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*.

Berdasarkan uraian di atas dan melihat betapa besar manfaat anggaran terhadap pencapaian tujuan perusahaan, maka melalui penelitian ini penulis tertarik untuk mengambil judul: **“Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial : Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel *Moderating* ( Studi Empiris pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Magetan )”**.

## **B. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah motivasi berfungsi sebagai variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial ?
3. Apakah pelimpahan wewenang berfungsi sebagai variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial ?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini untuk menemukan bukti empiris bahwa:

1. Penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Motivasi berfungsi sebagai variabel *moderating* pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.
3. Pelimpahan wewenang berfungsi sebagai variabel *moderating* pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

### D. Manfaat Penelitian

1. Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi perusahaan tentang pentingnya penganggaran partisipatif untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memperhatikan faktor-faktor kontijensi, seperti motivasi dan pelimpahan wewenang.

2. Akademis dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi informasi dan wawasan teoritis serta bukti empiris dalam penelitian selanjutnya, khususnya masalah hubungan antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*.



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

Agar mempermudah pembahasan, penulis membagi menjadi lima bab:

### **1. PENDAHULUAN**

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

### **2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi tinjauan pustaka tentang anggaran, motivasi, pelimpahan wewenang, kinerja manajerial, penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial, motivasi dan penganggaran partisipatif, pelimpahan wewenang dan penganggaran partisipatif, dan kerangka konseptual atau model penelitian.

### **3. METODE PENELITIAN**

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

### **4. ANALISIS DATA**

Bab ini menerangkan data penelitian, hasil pengujian hipotesis dan interpretasi hasil penelitian serta pembahasan.

### **5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Bab ini berisi simpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.