

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator yang penting, tidak saja bagi perusahaan, tetapi juga bagi investor, kinerja menunjukkan kemampuan manajemen perusahaan dalam mengelola modalnya. Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektifitas dari tindakan yang lalu (Neely dalam Sigilipu, 2013). Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai atas berbagai aktifitas yang dilakukan dengan pendayagunaan berbagai sumber sumber yang tersedia, dan diukur dengan menggunakan ukuran tertentu. Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan suatu metode atau pendekatan. Kinerja manajerial dalam organisasi merupakan salah satu jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer perusahaan-perusahaan di Indonesia seringkali tidak memperhatikan tujuan organisasi secara optimal, kecuali jika kondisi perusahaan sudah semakin memburuk. Manajer sering tidak mengetahui betapa buruknya kinerja perusahaan sehingga menyebabkan perusahaan menghadapi krisis yang serius. Untuk itu, diperlukan langkah strategis untuk mengantisipasi merosotnya kinerja tersebut. Salah satunya yang diperlukan adalah suatu sistem yang baik.

Kinerja manajerial merupakan kerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono,2008).

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator yang salahsatunya merupakan perencanaan. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Perencanaan merupakan salah satu kegiatan kinerja manajerial, dalam perencanaan penggunaan anggaran merupakan konsep yang sering dipergunakan untuk melihat kinerja sebuah perusahaan, anggaran selain sebagai rencana finansial dalam bentuk pendapatan dan biaya yang ingin dicapai oleh pusat pertanggung jawaban juga dapat digunakan sebagai alat komunikasi, motivassional, koordinasi, mendelegasikan wewenang dari

atasan kepada bawahan, proses penganggaran dan pengendalian serta evaluasi kinerja (Otley, 1978; Chow et al, 1988; Kenis, 1979; Hofstede, 1968; Fay et al, 1971).

Pentingnya anggaran menyebabkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (penganggaran partisipatif) diperlukan karena akan menghasilkan informasi yang lebih baik dalam rangka meningkatkan kinerja manajeria (Dunk, 1993), akan memberikan kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses informasi lokal (Baiman, 1982) yang memungkinkan bawahan untuk menginformasikan informasi private yang mereka miliki. Lebih lanjut Milani (1975) menjelaskan, dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer meningkat dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002). Menurut Amstrong (1990) partisipasi merupakan keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan rencana anggaran merupakan proses

dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Mengingat rencana anggaran disusun bersama oleh semua pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaannya, maka sangat mungkin bahwa tujuan anggaran akan menjadi tujuan setiap manajer sehingga menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Anggaran partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Disamping itu dengan adanya partisipasi, penyusunan rencana anggaran akan lebih sempurna karena seringkali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada di lapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh (Bambang, 2002).

Rahman (2002) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional dimana para anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Milani (Ulupi, 2005), menyatakan bahwa tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Selain partisipasi penyusunan anggaran, masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Ulupi (2005) menyatakan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh keadilan dan komitmen karyawan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Keadilan atau kesamaan merupakan satu model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang berjuang untuk mendapatkan persamaan dan keadilan dalam pertukaran sosial atau hubungan memberi dan menerima. Teori persamaan didasarkan pada teori ketidakcocokan kognitif yang dikembangkan oleh ahli psikologi Leon Festinger pada tahun 1950 (Keitner dan Keinicki, 2003). Pada penelitian ini aspek yang diukur terdiri dari keadilan prosedural. Keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Keitner dan Keinicki, 2003). Organ dan Konovsky (1995) dalam Alotaibi (2001) mengklaim ketika bawahan diperlakukan adil diseluruh organisasi, mereka cenderung merasakan perlunya relasi pertukaran sosial yang resiprokal/berbalasan, memberi mereka rasa percaya diri jika *'fair treatment'* seperti itu akan berlanjut. Sebaliknya, jika bawahan diperlakukan tidak adil persepsi karyawan dalam hubungannya dengan perusahaan sebatas hanya hubungan kerja saja dimana perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan karyawan membutuhkan uang (gaji).

Persepsi keadilan dapat mengurangi asimetri informasi dan *budgetary slack*. Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, et al., 1974). *Procedural justice* juga merupakan keadilan yang dirasakan terhadap penentuan langkah-langkah dalam distribusi anggaran (Mc Farlin dan Sweeny, 1992). Hooker (2002) mengatakan bahwa *procedural justice*

merupakan keadilan yang mempersoalkan tentang metode, mekanisme proses yang digunakan untuk menentukan *outcome*. Salah satu faktor penyebab timbulnya *budgetary slack* adalah adanya asimetri informasi (Stevens, 2000:5). Asimetri informasi adalah suatu keadaan dimana informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya (Baiman & Evans, 1983; Kren & Liao, 1988; Dunk, 1993 dalam Supriyono, 2005). Lebih lanjut, *budgetary slack* dapat pula terjadi karena adanya sistem pemberian *reward* oleh perusahaan yang didasarkan oleh pencapaian target anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai sehingga bawahan mendapatkan *reward* atas pencapaian anggaran mereka (Darlis, 2000). Hal ini berarti sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chow *et al* (1988) yang menemukan keterkaitan antara *budgetary slack*, asimetri informasi dan metode insentif (Brahmayanti & Sholihin, 2006). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* atau imbalan juga turut mempengaruhi terciptanya *budgetary slack* dalam proses partisipasi penganggaran. Maiga and Jacobs, 2007 dan Staley, 2001, mencatat bahwa persepsi keadilan mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap atasan dan kemudian persepsi keadilan tersebut secara signifikan mempengaruhi *budget goal commitment*, yang mana *budget goal commitment* mempengaruhi kecenderungan manajer untuk melakukan kesenjangan anggaran bawahan dalam menciptakan *slack*.

*Goal commitment* atau komitmen pada tujuan didefinisikan Keitner dan keinicki (2003) sebagai sebuah komitmen untuk mencapai sasaran yakni seberapa luas seseorang memiliki tingkat *goal commitment* yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan akan berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. Komitmen karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi merupakan salah satu indikator dari peningkatan kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat mengurangi asimetri informasi dan *budgetary slack*. *Budgetary slack* dipengaruhi secara negatif oleh keadilan prosedur. Ketika seorang karyawan merasa bahwa ada keadilan distributif dan prosedur dalam organisasinya maka kepercayaan dan komitmen anggarannya akan meningkat. Bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan berpikir positif untuk memihak pada organisasi dengan tidak memberikan informasi yang bias, karena bawahan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi menginginkan tujuan organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan sehingga memihak organisasi (Lowe dan Shaw dalam Hariyanti, 2001). Seorang bawahan memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh atasannya, jika informasi yang disampaikan kepada atasannya merupakan informasi yang bias, maka hal itu menunjukkan bahwa komitmen manajer kurang terhadap organisasi.

Hasil penelitian Camman (1976); Dunk, (1993); Merchant, (1985); dan Onsi, (1973), menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi kesenjangan anggaran. Hal ini karena bawahan

membantu memberikan informasi pribadi tentang proyek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi akurat. Disisi lain, hasil penelitian yang dilakukan Lowe dan Shaw, (1968); Schiff dan Lewin, (1970); Lukka, (1988); dan Young, (1985) berbeda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran mempunyai hubungan positif yang meningkatkan partisipasi anggaran akan semakin meningkatkan kesenjangan anggaran. Demikian juga halnya yang terjadi keadilan prosedural. Keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis ini bertolak belakang pada variabel *goal commitment*. *Goal commitment* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Selain dengan pendekatan teori kontigensi (Govindarajaan, 1986), inkonsistensi penelitian sebelumnya terkait dengan penganggaran partisipatif dan kesenjangan anggaran, menurut peneliti dapat juga dijelaskan dengan menggunakan pendekatan teori keagenan (*agency theory*) (Stevent, 2000). Teori ini secara umum mengasumsikan bahwa prinsipal (*risk-neutral*) dan agen (*risk and effort averse*) merupakan dua *economic agent* yang berusaha memaksimalkan *utility*-nya. Masing-masing pihak baik atasan maupun bawahan akan melakukan *trade off* antara rencana atau anggaran yang diusulkan dengan potensi aktual yang seharusnya dengan cara menyimpan informasi privatnya (asimetri informasi).

Asimetri informasi dapat di atasi jika setiap individu perusahaan memiliki komitmen organisasi. Menurut Cheriengton (1996) dalam



Khikmah (2005) kimitmen organisasi sebagai nilai personal yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada perusahaan. Robbins (2003) mengemukakan komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Maoday (1982) bercirikan adanya kepercayaan yang kuat serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan bekerja keras, dan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Maka diperlukan keadilan prosuderal dan keadilan distributif untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

Pentingnya anggaran dalam perencanaan mengusik peneliti untuk mengkaji lebih dalam apakah presepsi keadilan dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kualitas partisipasi anggaran? Dan apakah partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial? Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka judul dalam penelitian ini adalah “Pengaruh perencanaan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan perespsi keadilan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating”.

## **B. Batasan Masalah**

Untuk memusatkan penelitian pada pokok permasalahan diatas, dalam penelitian ini penulis membatasi variabel-variabel yang digunakan, yaitu: partisipasi anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, Sedangkan persepsi keadilan dan komitmen organisasi

sebagai variabel moderating. Sampel pada penelitian ini dibatasi hanya pada pegawai bagian anggaran di Bank daerah Yogyakarta.

### **C. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi partisipasi anggaran secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah persepsi keadilan mempengaruhi partisipasi anggaran secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui komitmen organisasi mempengaruhi partisipasi anggaran secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui persepsi keadilan mempengaruhi partisipasi anggaran secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **E. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Dalam Bidang Teoritis:

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian akuntansi perencanaan partisipasi anggaran yang secara konseptual dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan komitmen organisasi.
- b. Hasil penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan tentang kinerja manajerial khususnya dalam konteks perencanaan penganggaran partisipasi.
- c. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pengetahuan yang berkaitan dengan keadilan prosedural dan keadilan distributif, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial dalam konteks perencanaan penganggaran partisipatif.
- d. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial dalam konteks perencanaan penganggaran partisipatif.

### 2. Manfaat Dalam Bidang Praktis:

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada para pemakai laporan anggaran keuangan dan praktisi penyelenggara perusahaan dalam memahami pengaruh persepsi keadilan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dalam konteks perencanaan partisipasi anggaran.

- b. Hasil penelitaian ini dapat dijadikan bahan oleh manajer untuk menambah wawasan serta dijadikan bahan pertimbangan dalam menggunakan metode penganggaran.
- c. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi serta pengetahuan yang akan bermanfaat bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini dapat digunakan dan dapat menambah pengetahuan masyarakat luas tentang kinerja manajerial dalam konteks perencanaan penganggaran partisipatif.