

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi baik publik maupun swasta memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan strategi yang dijabarkan dalam bentuk program-program atau aktivitas. Program program atau aktivitas yang disusun hendaknya dilaksanakan secara efektif dan efisien, untuk itu maka suatu organisasi memerlukan system pengendalian manajemen. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi, namun sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. Menurut Anthony dan Govindarajan (1998), pengendalian manajemen meliputi kegiatan merencanakan, mengkoordinasi, mengevaluasi, dan mempengaruhi.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian melihat kebelakang yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan apa yang telah disusun. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, sesuai dengan tujuan masa depan yang diinginkan.

Perencanaan anggran merupakan program jangka pendek sebagai implementasi dari program jangka panjang perusahaan. Jika manajer ikut

berpartisipasidalam penyusunan anggaran, akan terjadi kesesuaian antar tujuan manajer dan tujuan perusahaan (*goal congruence*). Dengan demikian jika terjadi kesesuaian tujuan antara perusahaan dengan manajer, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi, namun sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. Dengan adanya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kesadaran manajer akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, manajer dapat mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam pencapaian anggaran. Menurut Supriyono (2005), hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer berhubungan positif dan signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Hal ini dikarenakan kinerja manajer dinilai berdasarkan target anggaran yang dicapai.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang signifikan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi (Indriantoro,1995). Hal ini disebabkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap banyak faktor seperti motivasi, kinerja, kepuasan kerja serta sikap terhadap perusahaan. Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri seseorang dalam mencapai sesuatu keinginan

yang ingin dicapai. Adanya motivasi yang tinggi maka keinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin besar, karena keterlibatan dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu cara dalam pencapaian tujuan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kinerja manajer merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et.al (1963) melihat kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja serta menyeluruh.

Menurut Mardiasmo (2002), adanya perbedaan antara organisasi sektor publik dan swasta berdasarkan sifat dan karakteristiknya, antarlain:

1. Sektor swasta bertujuan mamaksimalikan laba, sedangkan sektor publik berorientasi pada pemberian pelayanan publik.
2. Pada sektor publik sumber pendanaan berasal dari pajak dan retribusi, hutang, obligasi pemerintah, laba BUMN atau BUMD, penjualan aset negara, dan sebagainya, sedangkan pada sektor swasta sumber dana berasal dari pembiayaan internal meliputi modal sendiri, laba ditahan, penjualan aktiva, dan laba eksternal antarlain hutang bank, obligasi, dan penerbitan saham.
3. Pertanggungjawaban publik pada masyarakat dan parlemen, sedangkan swasta kepada pemegang saham dan kreditor.

4. Struktur organisasi pada sektor publik birokratis, kaku dan hierarkis sedangkan pada sektor swasta fleksibel, datar, piramid, lintas fungsional, dan sebagainya.
5. Karakteristik anggaran pada sektor publik terbuka untuk umum, sedangkan pada sektor swasta tertutup untuk pribadi.
6. Pada sektor publik menggunakan sistem *cash accounting*, sedangkan pada sektor swasta menggunakan sistem *accrual accounting*.

Namun demikian kedua organisasi ini melaksanakan fungsi manajemen yang sama yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Anggaran merupakan bagian dari perencanaan jangka pendek harus berisi pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif, karena sifat output. Maka tidak hanya ukuran finansial untuk mengukur kinerja tetapi diperlukan ukuran kinerja non finansial juga.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan hanya sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memnuhi tiga maksud.

Pertama: pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Kedua: ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga: ukuran kinerja sektor publik dimaksud untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2002).

Pada umumnya, pembuatan kebijakan dan keputusan dilakukan oleh manajemen tingkat atas, apalagi dalam bidang perencanaan anggaran, hampir semua karyawan atau tidak sama sekali mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Namun pada perkembangan waktu manajer mulai menyadari bahwa keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan dan perencanaan sangatlah penting.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menentukan pencapaian tujuan. Hal ini juga berkaitan dengan tingkat manajer, semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi pula tingkat kinerja manajemen manajer. Hal ini karena para manajer bawah merasa punya tanggung jawab yang lebih atas anggaran yang telah disusunnya.

Beberapa peneliti berpendapat mengenai hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Menurut Sayekti, dkk (2002), perbedaan jenis perusahaan ternyata mempengaruhi pola perilaku manajer dalam menyikapi partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja. Penelitian mengenai *Job Relevan* dan desentralisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam menyimpulkan bahwa terdapat hubungan

positif antara partisipan dalam penyusunan anggaran dengan peningkatan kinerja manajer. Fahrianta dan Gozali (2002) dari penelitian yang dilakukan berpendapat mengenai pengaruh tidak langsung sistem penganggaran terhadap kinerja manajerial: Motivasi sebagai variabel intervening yang dilakukan pada perusahaan manufaktur menyimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan peningkatan kinerja manajer.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut serta melihat perbedaan sifat yang diantaranya organisasi sektor publik dan swasta, yang telah telah dikemukakan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang berkaitan dengan kinerja manajer di lembaga sektor publik. Penelitian ini akan menggunakan kuisisioner yang disebarakan di Kantor Badan Keuangan Daerah (BKD) Nagekeo. Responden yang dipilih adalah para manajer tingkat menengah atau bawah yaitu kepala dinas, kepala bagian dan bendahara. Alasan pemilihan manajer tingkat menengah dan bawah sebagai responden karena, mereka yang berperan penting dalam penyusunan anggaran dan terlibat langsung dalam pelaksanaan anggaran tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Nagekeo)**

B. Rumusan Masalah

Permasalahan yang diajukan pada penelitian ini adalah: Bagaimana Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada lembaga sektor publik khususnya pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Nagekeo. Alasan pemilihan lembaga sektor publik sebagai sumber penelitian, karena penulis ingin mengetahui pengaruh partisipasi manajerial dalam penyusunan anggaran terhadap lembaga sektor publik khususnya pada Badan Keuangan Daerah Nagekeo.

C. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan pada diri penulis baik kemampuan maupun waktu yang tersedia, maka dalam penelitian ini penulis akan membatasi masalah penelitian.

1. Dalam penelitian ini responden yang dipilih adalah manajer tingkat menengah dan bawah yaitu kepala bagian dan kepala unit serta bebdahara dari lembaga sektor publik khususnya manajer yang ada di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Nagekeo.
2. Peneliti hanya meneliti dan meminta data sebatas atau sesuai judul skripsi atau sebagai bahan oalah data.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh dan hubungan antara partisipasi dalam

penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Nagekeo.

E. Manfaat Penelitian

Hasil-hasil yang diharapkan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Untuk memperkuat penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Untuk mencari pengalaman dan menambah wawasan, selain itu penelitian ini bertujuan untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh di bangku kuliah.

b. Bagi Perusahaan atau Kantor yang Diteliti

Sebagai alat analisa atau alat ukur bagi manajer, supaya organisasi berjalan mengarah pada perbaikan berkelanjutan melalui partisipasinya, sehingga dari hasil analisa tersebut dapat dijadikan dasar untuk menilai prestasi atau kinerja manajerial.

c. Bagi Pembaca

Sebagai sumber informasi untuk menganalisa permasalahan yang berkaitan dengan kedua variabel tersebut, dan diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas bahasanya sehingga bermanfaat untuk masa depan ilmu pengetahuan.

F. Kerangka Penulisan Skripsi

Untuk memberikan gambaran secara garis mengenai penelitian ini, penulis menyampaikan rancangan isi sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan rancangan isi.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang dasar-dasar-dasar teoritis anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran kinerja manajerial, dan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai data yang digunakan dalam penelitian, metode perolehan data serta analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan mengenai pembahasan terhadap data-data yang telah diperoleh dari penjelasan mengenai hasil pengujian dengan metode yang telah ditetapkan.

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Pada bab ini memuat beberapa kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian dan analisis pada Bab IV, keterbatasan dan saran, serta implikasi hasil penelitian.