

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan terletak pada kinerja pegawainya. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan manufaktur dapat dilakukan dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam proses penyusunan anggaran. Agar partisipasi anggaran lebih efektif, diperlukan pendekatan kontingensi. Faktor kontingensi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan motivasi kerja. Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan bawahannya, berarti manajer dan bawahannya memiliki motivasi kerja yang kuat untuk lebih memajukan organisasi tempatnya bekerja. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan menyusun anggaran perusahaan seefektif mungkin. Motivasi kerja adalah sejauh mana seorang individu berusaha untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sebaik mungkin dan kesediaan untuk mengeluarkan usaha tingkat tinggi menuju tujuan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki manajer perusahaan dalam bekerja maka semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial (Soleiman dan Thalib, 2020).

Sekarang ini telah memasuki era pasca pandemi Covid - 19 sehingga sebagian besar aktivitas telah dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung. Kondisi ini pun juga berpengaruh pada sistem penyusunan anggaran yang terdapat pada perusahaan yang dimana sebelumnya rapat hanya dilakukan melalui daring

jaringan *video conference*, dimana hal tersebut menyebabkan hasil dan partisipasi penyusunan anggaran yang melibatkan manajer perusahaan menjadi kurang maksimal, sehingga menimbulkan kinerja manajerial mengalami penurunan sehingga berjalan tidak optimal. Pada era pasca pandemi ini semua kegiatan kembali dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung sehingga semua anggota manajemen dapat secara langsung terlibat dalam sistem penyusunan anggaran perusahaan, dengan didukung oleh faktor kontingensi (*contingency*) yaitu komitmen organisasi dan motivasi kerja hal ini berpengaruh terhadap semakin tinggi komitmen organisasi dan motivasi kerja yang dimiliki manajer perusahaan dalam bekerja maka manajer akan semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerialnya kembali pada era pasca pandemi Covid-19.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang memiliki kemampuan dalam penganggaran dan berbagai alternatif serta tujuan anggaran. Keterlibatan dalam proses perumusan tujuan anggaran hingga disetujui akan mendorong pihak-pihak yang terlibat untuk bertanggung jawab atas setiap tugas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran, karena didasarkan pada penilaian sasaran anggaran (Wulandari dan Riharjo, 2016). Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bila didukung oleh orang-orang, baik manajer maupun karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan

partisipasi anggaran untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran.

Menurut Dewi, Putra, dan Merawati (2017) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, kinerja itu didasarkan pada kemampuan manajer untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, penyelidikan, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan representasi. Menurut Apriansyah, Zirman, dan Rusli (2014) Kinerja manajerial adalah suatu proses pelaksanaan fungsi manajemen, dimana terjadi interaksi antara bawahan dan atasan terkait dengan bisnis dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan kinerja karyawan.

Anggaran dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja, yang memiliki arti bahwa kinerja dapat dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi manajer yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer (Leslie dalam Murtanto dan Hapsari,2006).

Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu-individu dalam organisasi melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi

sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri (Soleiman dan Thalib, 2020). Menurut Robbins dan Judge (2015) motivasi adalah suatu proses yang menggambarkan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan munculnya kecenderungan untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Motivasi muncul karena adanya kebutuhan dan oleh karena itu kebutuhan yang diarahkan pada tujuan tertentu. Jika tujuan telah tercapai, maka kepuasan akan tercapai. Menurut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan kita tentang hasil yang diberikan dan kepentingannya. Dalam istilah yang lebih praktis, pekerja akan mengarah pada penilaian kinerja yang baik, di mana kinerja yang baik akan menyebabkan ketidakseimbangan organisasi, misalnya kenaikan gaji.

Penelitian – penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang belum konsisten dan mengindikasikan adanya pertentangan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iva (2011) dan Sari (2013). Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi et al (2017) yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soleiman dan

Thalib (2020) dan Yani (2017). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan, sebaliknya semakin rendah keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin rendah pula kinerja manajerial yang dihasilkan.

Soleiman dan Thalib (2020) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian tersebut, biasanya dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontingensi (*contingency*). Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderasi. Variabel moderasi tersebut adalah variabel yang mempunyai pengaruh yang dapat menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Soleiman dan Thalib (2020) menyatakan bahwa variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988) menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Widiawati dan Yanuar (2019) membuktikan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Soleiman dan Thalib (2020) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap

kinerja manajerial, dan motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Ahmad Arifin (2022) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur, tetapi ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja, partisipasi anggaran tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Kemudian penelitian Yunita Christy, dkk (2021) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur, tetapi partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja. Penelitian Iin Safariah dan Cucu Hodijah (2022) juga menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di perusahaan manufaktur PT. XYZ Bandung. Selain itu moderasi interaksi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya komitmen organisasi dapat memoderasi yaitu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Soleiman dan Thalib (2020) yang berjudul *The Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment and Motivation as Moderating Variables (Empirical Study at the Local Government Work Unit Office of Ende Regency)*. Soleiman dan Thalib (2020) menyatakan keterbatasannya agar penelitian selanjutnya dapat melakukan riset dengan perbedaan sampel di daerah lain dan juga dapat menggunakan jenis perusahaan

yang berbeda untuk meningkatkan validitas eksternal. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini peneliti menggunakan objek penelitian pada perusahaan manufaktur yang ada di Semarang, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soleiman dan Thalib (2020) meneliti pada Kantor Satuan Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Ende. Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang kegiatannya mengolah bahan baku menjadi produk jadi dan melakukan penjualan produk tersebut kepada konsumen atau perusahaan manufaktur lain. Alasan digunakannya perusahaan manufaktur pada periode setelah adanya pandemi adalah karena perusahaan manufaktur memiliki sektor yang beragam dan cakupan yang sangat luas serta memiliki skala yang lebih besar, dan perusahaan manufaktur menggunakan anggaran yang lebih banyak dibandingkan jenis perusahaan lainnya sehingga hasil penelitian dapat dinyatakan valid, dan dapat dibandingkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, perusahaan manufaktur juga merupakan sektor usaha yang memiliki kemampuan untuk bangkit lebih cepat dibandingkan dengan sektor lainnya. Partisipasi penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah maupun tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dengan adanya koordinasi antar manajemen, dapat diciptakan suatu anggaran yang mampu memenuhi setiap kebutuhan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan pemilihan lokasi penelitian di Kota Semarang didasarkan pada alasan bahwa dalam proses pengumpulan data akan lebih terkontrol dan mudah dipantau.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur di Kota Semarang).”

1.2.Rumusan Masalah

1. Apakah komitmen organisasi memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah motivasi kerja memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

1.3.Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.4.Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis yang diperoleh dari penelitian ini yaitu untuk membuktikan teori yang mendukung penelitian sebelumnya tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, serta untuk memperjelas beberapa faktor kontingensi (*contingency*), yakni komitmen organisasi dan motivasi kerja yang

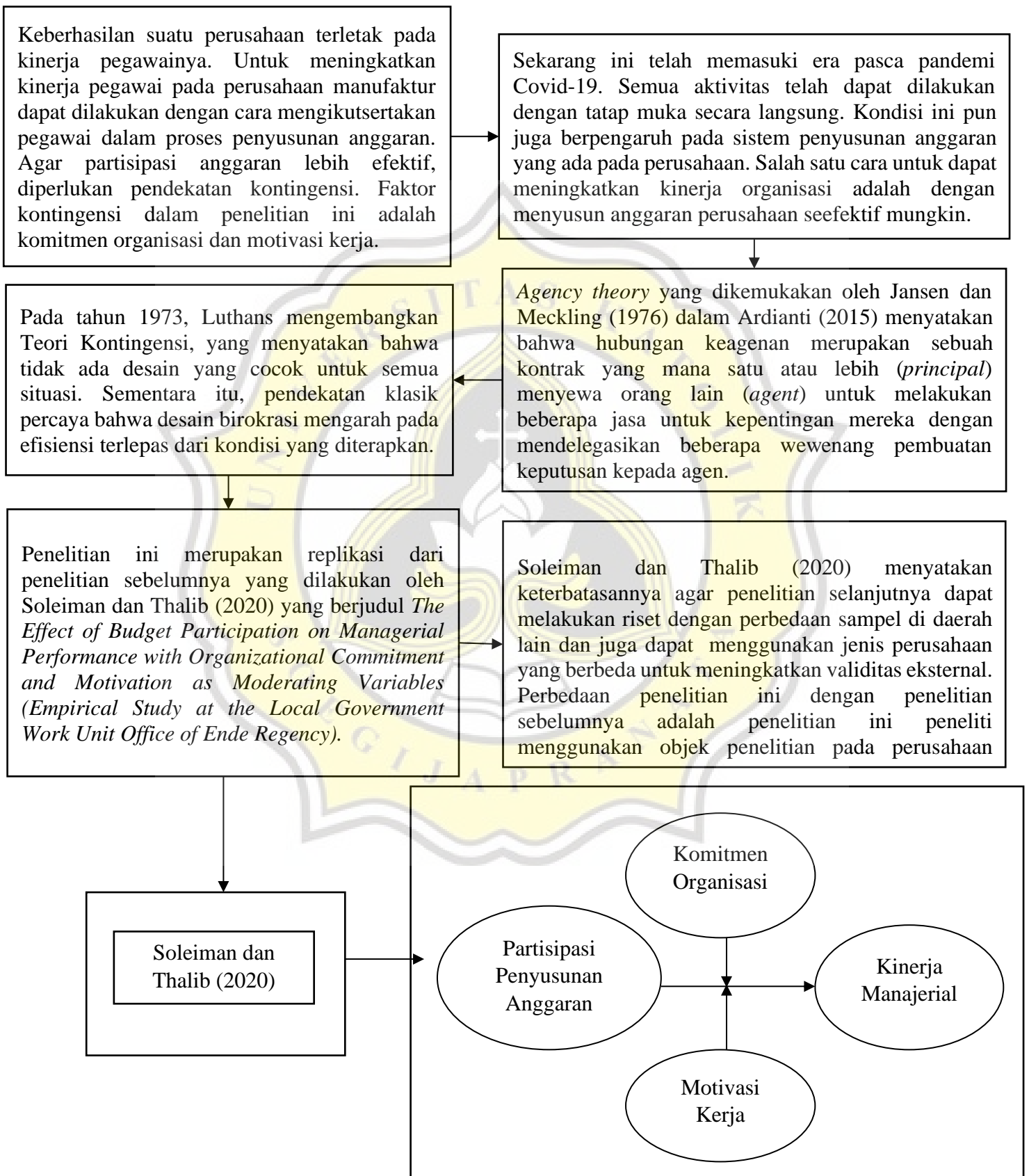
mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diperoleh dari penelitian ini yaitu diharapkan memberikan kontribusi pada penggunaan komitmen organisasi dan motivasi kerja organisasi sebagai indikator keberhasilan dari implementasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur.



1.5. Kerangka Pikir



Gambar 1.1. Kerangka Pikir

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini antara lain:

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pikir, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teori terdiri dari pembahasan teori dan konsep yang berkaitan dengan penelitian serta pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian terdiri dari objek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel; jenis dan sumber data; teknik pengumpulan data; definisi operasional dan pengukuran; serta desain analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dan pembahasan terdiri dari gambaran umum responden, analisis data, dan pembahasan hasil dari pengujian hipotesis.

BAB V PENUTUP

Terdiri dari kesimpulan dari hasil pengujian dan analisis, serta saran dan keterbatasan dari peneliti.