

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi ekonomi, *trend* situasi makro ekonomi internasional, terutama yang berkaitan dengan sektor industri dan perdagangan lebih ditandai dengan sifat hubungan ekonomi antar bangsa yang saling ketergantungan.

Globalisasi perdagangan dunia atau liberalisasi perdagangan tak lagi mengenal batas wilayah, secara *de facto* telah menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi para pelaku ekonomi atau dunia usaha pada umumnya. Para pelaku ekonomi yang ingin memanfaatkan peluang harus pula berani menghadapi tantangan, terutama dalam menghadapi persaingan global yang semakin berat dan kompleks.

Untuk mendapatkan daya saing yang kuat di pasar global, sebuah perusahaan harus dapat bekerja dengan beberapa persyaratan tertentu yang berorientasi kepada *price* (mampu bersaing dengan wajar), *quality* (terjamin atau baik), dan *delivery time* (tepat waktu dan sesuai).

Bertitik tolak pada pemikiran itu, salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan, antara lain harus memiliki konsep dan mekanisme kerja dengan sistem perencanaan yang matang dan terpadu dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Pada dasarnya perencanaan yang baik dapat menjadi alat bantu bagi manajemen dalam mengukur produktivitas dan efisiensi atau dalam mencapai

sasaran perusahaan. Salah satu perencanaan yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya adalah penyusunan anggaran. Setiap perusahaan seharusnya menyusun anggaran sebagai acuan dalam melaksanakan setiap kegiatan usahanya. Anggaran merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen yang disusun perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sehubungan dengan pentingnya penganggaran bagi perusahaan, perlu diperhatikan pula dampak anggaran tersebut bagi perilaku karyawan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada suatu bukti penting yang menganjurkan agar penyelia sering mengasumsikan anggaran dapat digunakan sebagai penekan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas. Apa yang sering tidak diperhatikan penyelia adalah dampak tekanan anggaran terhadap perilaku karyawan. Salah satu pengaruhnya, yaitu para karyawan secara sengaja tidak menunjukkan kinerja yang baik dari yang dianggarkan untuk menghindari peningkatan standar kinerja yang lebih tinggi karena anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk menilai kinerja individual para manajer.

Menurut Simamora dalam bukunya *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis Jilid II*, istilah anggaran mempunyai konotasi negatif bagi banyak karyawan karena terkadang anggaran yang ditetapkan dirasa susah untuk direalisasikan karena pihak manajemen hanya menentukan saja tanpa melihat kenyataan yang ada di perusahaan tersebut dan bagaimana kondisi karyawan tersebut. Akibatnya, terkadang kinerja para karyawan menurun secara otomatis karena sikap pesimis yang telah dimiliki terlebih dahulu. (Simamora, 2000: 617)

Reaksi lainnya yang umum terjadi terhadap tekanan anggaran adalah membentuk kelompok informal. Kelompok seperti ini biasanya terbentuk secara bertahap dan tekanan demikian dapat dilonggarkan sebagian dengan membahasnya bersama orang lain dalam kelompok tersebut. Pada beberapa keadaan, kelompok seperti ini demikian kuat dan

dipergunakan sebagai batu loncatan untuk menyampaikan keluhan kepada manajemen atas sejumlah persoalan.

Oleh sebab itu, Argyris (1952) mengusulkan untuk diterapkannya partisipasi dalam menyusun anggaran karena kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi apabila bawahan diperbolehkan untuk ikut serta berpartisipasi.

Salah satu fakta yang ditemukan di lapangan yaitu di PT. PINDAD (Persero) Bandung adalah pencapaian laba tiap divisi PT. PINDAD (Persero) pada tahun 2010 mengalami selisih negatif. Berikut ini gambaran RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dan realisasi Laba/ Rugi Setelah Pajak PT. PINDAD (Persero) tahun 2010 berdasarkan tiap divisi.

Tabel 1.1
Perbandingan RKAP dan Realisasi Laba/ Rugi Setelah Pajak
PT. PINDAD (Persero)
Tahun 2010

Divisi	RKAP	Realisasi	Selisih	% Selisih
Divisi Munisi	51.516.938	42.681.712	(8.835.226)	-17,2
Divisi Senjata	30.817.642	11.344.258	(19.473.384)	-63,2
Divisi Mesin Industri dan Jasa (MIJAS)	11.539.234	2.003.490	(9.535.744)	-82,6
Divisi Tempa dan Cor (T&C)	21.517.687	707.726	(20.809.961)	-96,7
Divisi Kendaraan Fungsi Khusus (KFK)	63.890.256	56.741.278	(7.148.978)	-11,2
Divisi Bahan Peledak Komersial (Handakkom)	23.946.738	7.055.611	(16.891.127)	-70,5

Sumber: Departemen KUGAR PT. PINDAD (Persero) Bandung

Realisasi anggaran diatas, sebagai salah satu faktor penilai kinerja, menunjukkan bahwa tiap divisi di PT. PINDAD (Persero) Bandung tidak mampu mencapai target secara sempurna karena terjadi selisih negatif antara RKAP dan realisasinya. Dapat dikatakan bahwa

secara parsial kinerja PT. PINDAD (Persero) kurang tercapai dengan baik, padahal PT. PINDAD (Persero) telah memiliki pedoman penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran pada PT. PINDAD (Persero) dimulai dari tingkat divisi dimana kepala divisi (kadiv) mengadakan rapat dengan kepala departemen (kadep). Lalu, komite anggaran melaksanakan fungsi *review* dan *approval* terhadap rancangan rencana kerja dan anggaran yang diajukan kadiv dan kadep. Rancangan rencana kerja dan anggaran yang telah disahkan akan dibahas dengan dewan komisaris. Setelah dilakukan penyesuaian atas pembahasan dewan komisaris, maka diajukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang merupakan otoritas pemegang kekuasaan tertinggi perusahaan.

Dari penjelasan diatas, terlihat bahwa PT. PINDAD (Persero) Bandung telah menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran, tetapi fakta yang terjadi adalah kinerja yang kurang tercapai dengan baik. Hal ini tidak sejalan dengan teori yang ada.

Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial telah cukup banyak dilakukan, antara lain penelitian tesis yang dilakukan oleh Sugeng Wahyudi (1996) yang menganalisis anggaran partisipatif dan pengaruhnya pada kinerja Bank BPD Jateng dengan variabel lain yang mempengaruhinya yaitu pendidikan dan pengalaman kerja. Hasil penelitiannya adalah secara statistik partisipasi dalam proses penyusunan anggaran sebagai salah satu variabel perilaku mempunyai hubungan positif signifikan terhadap kinerja. Variabel pendidikan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja bersama dengan variabel partisipasi. Pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja lebih besar bagi para manajer yang bekerja pada cabang yang relatif kelasnya lebih rendah (kelas II). Hal ini konsisten dengan keadaan yang ada yaitu bahwa pada cabang kelas II para manajernya mempunyai pendidikan yang relatif lebih rendah. Sedangkan variabel pengalaman mendampingi partisipasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Namun demikian secara parsial, variabel ini mempunyai pengaruh signifikan

terhadap kinerja pada cabang yang relatif kelasnya lebih rendah.

Andarias Bangun (2009), meneliti pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel pemoderasi dalam tesisnya. Penelitian ini dilakukan terhadap Pemerintah Kabupaten Deli Serdang. Secara simultan, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Secara parsial, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh cukup signifikan, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Hasil penelitian menunjukkan juga bahwa pengawasan internal tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.

Penelitian kali ini juga seperti penelitian terdahulu, yaitu ingin meneliti apakah ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Karena penelitian ini berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran dimana anggaran merupakan suatu rencana sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter, maka penyusun lebih menekankan pengukuran kinerja manajerial secara keuangan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah variabel moderating dan tempat penelitiannya. Pada penelitian ini, penulis menggunakan moral kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dan diteliti di perusahaan manufaktur yaitu PT. PINDAD (Persero) Bandung.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis tertarik melihat seberapa besar pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial dan apakah moral kerja dan gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial. Oleh sebab itu, judul penelitian ini adalah “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel

Moderating Moral Kerja dan Gaya Kepemimpinan (Studi Kasus pada PT. PINDAD (Persero) Bandung)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, diketahui bahwa PT. PINDAD (Persero) Bandung telah memiliki pedoman dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan pedoman tersebut, diketahui pula bahwa telah diterapkan partisipasi anggaran di PT. PINDAD (Persero) Bandung. Namun, faktanya kinerja tiap divisinya kurang tercapai dengan baik. Hal ini tidak sejalan dengan teori yang ada. Oleh sebab itu pada penelitian ini akan diteliti apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan jika berpengaruh, seberapa besar pengaruhnya. Selain itu, penelitian ini menggunakan variabel moral kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Oleh sebab itu, ada beberapa rumusan masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini, antara lain:

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Apakah moral kerja memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memberikan gambaran bahwa partisipasi anggaran berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial dan memahami moral kerja dan gaya kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui apakah moral kerja memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini antara lain:

1. Secara akademis: penelitian ini ditujukan untuk menambah dan memperkaya pengetahuan mengenai akuntansi keperilakuan, akuntansi manajemen terkait dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dan diharapkan dapat berguna untuk melengkapi bahan penelitian selanjutnya yang relevan.
2. Secara praktis: diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan khususnya PT. PINDAD (Persero) dalam pelaksanaan penetapan anggaran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

