

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Dunia bisnis dewasa ini semakin mengalami kemajuan. Untuk dapat *survive* maka suatu perusahaan harus dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat. Suatu perusahaan harus memiliki keunggulan tertentu dibandingkan para pesaingnya. Perusahaan harus memiliki manajemen yang handal yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi dan mampu memprediksi perubahan di masa depan.

Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan membuat suatu pedoman yang digunakan untuk mengatur tingkah laku manusia yang ada di dalamnya dan untuk memotivasi kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pedoman itu adalah anggaran. Schiff dan Levin (1970) dalam Cahyono (2001) mengemukakan bahwa anggaran mempunyai dua fungsi yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Sebagai perencanaan, anggaran berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Sebagai kriteria kinerja, anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja dikatakan baik apabila anggaran tercapai. Menurut Hanson (1966) dalam Kurniawan (2002), anggaran merupakan pernyataan formal manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada suatu periode di masa mendatang yang akan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut. Menurut Mulyadi (1993, hal 488) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter dan satuan ukuran lain, untuk periode tertentu yang umumnya satu tahun.

Dalam menyusun anggaran digunakan beberapa pendekatan yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*), dan pendekatan partisipasi. *Top-down approach* adalah anggaran yang disusun oleh manajer tingkat atas yang kemudian dilaksanakan oleh manajer tingkat menengah. *Bottom-up approach* adalah anggaran yang disusun oleh manajer tingkat menengah dan akan dinilai sekaligus disahkan oleh manajer tingkat atas. Dalam pendekatan partisipasi penyusunan anggaran melibatkan manajer tingkat menengah. Konsep partisipasi juga dikemukakan oleh Kenis (1979, p.709) dalam Detesta (2000) partisipasi dalam penganggaran adalah tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.

Kren (1997) dalam Kurniawan (2002) mengemukakan ada dua konsep yang mendasari tentang anggaran partisipatif, yang pertama konsep *behavioral theory/ expectancy theory/* teori keperilakuan. Konsep ini menganalisa peran anggaran partisipatif melalui dua mekanisme yaitu mekanisme kontinjensi dan mekanisme kognitif. Mekanisme kontinjensi adalah desain struktur organisasi dan sistem pengendalian yang selalu berhubungan dengan keadaan atau faktor-faktor organisasional. Sedangkan menurut mekanisme kognitif, partisipasi merupakan upaya untuk meningkatkan kemurnian tugas yang dijalankan dan tujuan yang hendak dicapai manajer. Konsep yang kedua adalah *agency theory*. Konsep ini menganalisa motivasi manajer dalam melakukan bias penganggaran (*budget slack*).

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial namun hasil yang didapatkan masih tidak konsisten. Brownell (1982b), Indriantoro (1993) dalam Cahyono (2001), dan Riyadi

(2000) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipatif dengan kinerja manajerial sedangkan Milani (1975), Kenis (1979), Riyanto (1996) dalam Cahyono (2001) dan Supomo (1998) menemukan hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya sementara beberapa penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy,1960; Bryan dan Locke,1967 dalam Cahyono,2001). Govindarajan (1986) dalam Cahyono (2001) mengemukakan untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang menyebabkan anggaran menjadi lebih efektif. Pendekatan kontinjensi itu antara lain: motivasi, ketidakpastian tugas, ketidakpastian lingkungan, sistem penghargaan, struktur organisasi, *locus of control*, desentralisasi dan lain sebagainya tergantung dari faktor-faktor kondisional yang ada dalam suatu organisasi.

Brownell (1979) dalam Syakhroza (2000) mengklasifikasikan variabel kontinjensi ke dalam empat bagian yaitu individual, interpersonal, ketidakpastian, dan budaya. Di dalam penelitian anggaran, faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi hubungan antara anggaran dan kinerja manajerial dapat disimpulkan secara umum terdiri dari motivasi, umpan balik, balas jasa, kejelasan target anggaran, tingkat kesulitan target, komitmen terhadap organisasi, informasi relevan terhadap pekerjaan, sikap terhadap anggaran, lokus kontrol, dan gaya kognitif. Faktor interpersonal dikembangkan untuk melihat apakah hubungan antar individu mempengaruhi manfaat anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Ada dua faktor yang sering digunakan yaitu manajerial *roles* dan gaya kepemimpinan. Yang dimaksud dengan ketidakpastian adalah kondisi ketidakpastian yang mempengaruhi kontribusi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial seperti ketidakpastian

lingkungan, tugas, teknologi dan desentralisasi. Ada banyak definisi mengenai budaya perusahaan. Salah satunya Hofstede (1980) dalam Syakhroza (2000) mendefinisikan budaya sebagai keseluruhan pola pemikiran, penjelasan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain.

Balas jasa terhadap pencapaian target anggaran seperti bonus, promosi dan lain-lain diharapkan akan memberikan nuansa spirit yang tinggi bagi para manajer untuk selalu konsekuen dengan perencanaan anggaran yang telah disepakati bersama. Sebagai hasilnya kinerja manajerial dapat dicapai sesuai dengan apa yang diinginkan (Hopstede,1967; Cherrington & Cherrington,1973; Waterhouse,1975; Merchant,1981 dan Brownell,1982 dalam Syakhroza, 2000). Tetapi kenyataan menunjukkan bahwa tidak demikian, beberapa peneliti tidak menemukan efek balas jasa terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran (seperti Otley,1978 dalam Syakhroza,2000).

Dalam kesempatan kali ini peneliti ingin mencoba menguji kembali hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial dengan menggunakan balas jasa /kompensasi sebagai variabel *moderating*. Yang dimaksud dengan variabel *moderating* adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Menurut Gibson et.al (1996), kompensasi manajemen dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Kompensasi ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Kompensasi ini terdiri dari:(1) keuangan, meliputi gaji dan upah serta tunjangan, (2) hubungan pribadi, (3) promosi. Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri yang mencakup penyelesaian, pencapaian/ prestasi, otonomi, pertumbuhan pribadi.

Karena masih terdapat perbedaan penelitian sebelumnya dan melihat bahwa proses penyusunan anggaran merupakan faktor yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka peneliti bermaksud meneliti kembali hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial dengan memasukkan variabel kompensasi sebagai variabel *moderating* pada perusahaan manufaktur yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasar latar belakang masalah di atas maka dalam penulisan skripsi ini penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

“Apakah kompensasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.”

### **1.3. Batasan Masalah**

1. Dalam penelitian ini yang akan diteliti hanyalah partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran bukan meneliti proses penyusunan anggaran dan variabel kontinjensi yang digunakan adalah kompensasi.
2. Yang dimaksud partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penganggaran dan pelaksanaannya untuk merealisasikan target yang ada dalam anggaran.
3. Kinerja manajer adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan / representasi.

4. Kompensasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah persepsi manajer terhadap sistem kompensasi ekstrinsik. Kompensasi ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan yang terdiri dari keuangan, hubungan pribadi dan promosi yang berlaku di perusahaan.

#### **I.4. Tujuan Penelitian**

Berdasar rumusan masalah di atas maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana kompensasi mempengaruhi keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

#### **I.5. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan

Dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan sistem kompensasi yang sesuai sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer.

2. Bagi penulis

Dapat menambah wawasan penulis mengenai anggaran partisipatif dan sistem kompensasi sekaligus menerapkan ilmu yang telah dipelajari.

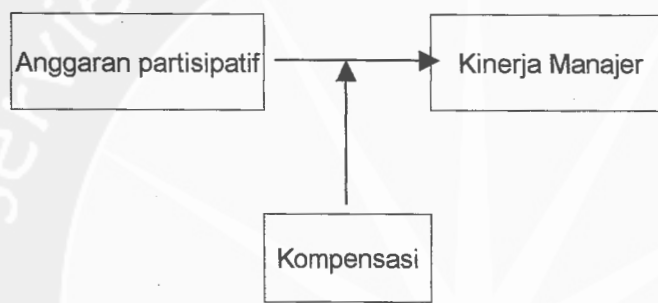
#### **I.6. Rumusan Hipotesis**

Berdasar hasil penelitian Hopstede (1967), Cherrington&Cherrington (1973), Waterhouse (1975), Merchant (1981) dan Brownell (1982) seperti yang dikemukakan pada latar belakang masalah maka rumusan hipotesis untuk menguji pengaruh kompensasi dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

Hi: Ada pengaruh interaksi antara anggaran partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan model penelitian dalam studi ini dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini:

**Gambar 1**  
**Pengaruh kompensasi terhadap hubungan partisipasi**  
**dengan kinerja manajerial**



## **I.7. Metodologi Penelitian**

### **I.7.1 Pengumpulan data dan pemilihan sampel**

Pengumpulan data dilakukan dengan metode:

Kuesioner

Penulis mengumpulkan data dengan cara mengirim kuesioner kepada manajer tingkat menengah di perusahaan manufaktur yang tergolong besar yang ada di DIY. Daftar perusahaan manufaktur berasal dari direktori industri sedang dan besar Badan Pusat Statistik Propinsi DIY tahun 2001. Dipilihnya manajer tingkat menengah sebagai responden karena: (1). Manajer yang memimpin divisi (sub unit) dalam organisasi berperan penting di dalam

pengambilan keputusan (2). Manajer fungsional memiliki *ordinate* (atasan) dan *sub ordinate* (bawahan).

Pemilihan sampel ditentukan dengan *simple random sampling* / sampel acak sederhana. Dengan metode ini masing-masing populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

### **I.7.2. Metode Pengukuran Variabel**

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Ada enam item yang digunakan untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala tujuh poin, dimana skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi yang rendah. Instrumen ini dipilih karena telah banyak digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.
2. Kinerja Manajer, variabel ini diukur dengan menggunakan kuisioner “ self rating” yang dikembangkan oleh Mahoney et.al.(1963). Ada sembilan item yang digunakan. Pengukuran mencakup poin 1 (jauh di bawah rata-rata) sampai poin 9 (jauh di atas rata-rata). Ada dua alasan dipilihnya *self-rating* sebagai instrumen dalam mengukur kinerja manajerial, pertama *self-rating* memberikan penilaian yang lebih *anonymity*, kedua atasan/ pimpinan secara khusus kurang memberikan informasi yang baik dan lebih subjektif. (Heneman, 1974 dalam Cahyono dkk, 2001)
3. Kompensasi, variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Handono (2002) berdasarkan konsep dalam Gibson et al (1996). Ada tiga puluh item yang digunakan untuk mengukur



kompensasi dengan menggunakan skala *Likert*, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju).

### 1.7.3. Metode Analisis Data

#### 1. Pengujian validitas

Pengujian validitas bertujuan untuk mengukur kualitas kuisisioner. Pengujian ini dilakukan dengan analisa faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Tujuan dari pengujian validitas kuisisioner adalah untuk menguji ketepatan dalam penggunaan suatu alat ukur terhadap suatu kejadian. Dalam hal ini yang diuji tentang butir-butir pertanyaannya. Uji validitas dengan melihat nilai *Kaiser's MSA* ( $\geq 0,50$  dianggap valid). Pengukuran validitas kuisisioner menggunakan program komputer SPSS versi 11.5.

#### 2. Pengujian reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Tujuan dari pengujian reliabilitas kuisisioner adalah untuk menguji apakah kuisisioner yang dibagikan kepada responden dapat diandalkan sebagai alat ukur/tidak. Pengujian ini hanya pada butir-butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid. Uji realibilitas dengan melihat koefisien *cronbach alpha* ( $\geq$

0,60 dianggap reliabel). Pengukuran realibilitas kuisisioner menggunakan program SPSS versi 11.5.

#### I.7.4. Metode Analisis Hipotesis

Untuk menguji pengaruh interaksi dari faktor kontinjensi yaitu kompensasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja digunakan model regresi linier berganda menggunakan model interaksi antar variabel. Hal ini untuk memastikan apakah variabel kompensasi merupakan variabel moderating.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e$$

dimana:

Y = kinerja manajer

X<sub>1</sub> = anggaran partisipatif

X<sub>2</sub> = kompensasi

X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> = Interaksi anggaran partisipatif dan kompensasi

b<sub>0</sub> = konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = koefisien regresi

Penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel independen. Schoonhoven (1981) dan Govindarajan (1986) dalam Riyadi (2000) mengungkapkan bahwa pengaruh utama dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan, fokus utama persamaan regresi terletak pada signifikansi indeks koefisiennya. Jika koefisien b<sub>3</sub> signifikan, maka interaksi

antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kompensasi mempengaruhi kinerja manajerial.

## **I.8. Sistematika Pembahasan**

### **BAB I. Pendahuluan**

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, rumusan hipotesis, metodologi penelitian, serta sistematika pembahasan.

### **BAB II. Anggaran partisipatif, Kompensasi dan Kinerja Manajerial**

Bab ini berisi tentang pengertian anggaran, jenis-jenis anggaran, pendekatan dalam penyusunan anggaran, anggaran partisipatif, kinerja manajemen, pendekatan kontinjensi, kompensasi, hubungan antara kompensasi dan anggaran partisipatif dengan kinerja, review penelitian terdahulu.

### **BAB III. Metodologi penelitian**

Bab ini berisi penentuan sampel dan responden, metode pengumpulan data, pelaksanaan survey, identifikasi variabel dan pengukuran, analisa data, pengujian hipotesis.

### **BAB IV. Analisis data**

Bab ini berisi pengolahan dan analisis data, pengujian data, serta uji hipotesis. Langkah yang diambil dalam bagian ini disesuaikan dengan model penelitian yang digunakan, jenis data dan problematika yang akan dijawab.

### **BAB V. Kesimpulan, keterbatasan dan saran**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan dan saran yang bermanfaat bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa.