

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam unit bisnis pertumbuhan perusahaan manufaktur setiap tahunnya selalu mengalami perkembangan yang pasang surut (fluktuasi) dalam mengembangkan bisnisnya. Persaingan di kancan pasar merupakan salah satu penyebab perusahaan mengalami fluktuasi. Ketika perusahaan berfluktuasi, maka produksi dan penjualan produk sangatlah menguntungkan. Proses produksi merupakan salah satu faktor penentu dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Semakin meningkatnya permintaan dari konsumen, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari produksi barang yang lebih banyak. Begitu pula sebaliknya apabila permintaan dari konsumen turun, maka perusahaan tersebut akan mengalami penurunan kapasitas produksi barangnya.

Penurunan tersebut terjadi karena disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya adalah semakin meningkatnya total hutang perusahaan disamping dengan penjualan yang semakin turun. Penjualan merupakan suatu aktivitas perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan laba yang optimal. Kelangsungan hidup perusahaan guna eksistensi dalam dunia bisnis juga tidak terlepas dari kinerja manajerial dan efektivitas penilaian kinerjanya. Namun, dalam menjalankan tugasnya terdapat beberapa masalah yang mengganggu kinerja atasan maupun bawahannya dalam memberikan kontribusinya kepada suatu perusahaan.

Menurut Anthony et al (2005;180), penyebab ketidakefektifan penilaian kinerja terdiri dari lima masalah utama seperti sistem penilaian yang didefinisikan

dengan buruk, sistem komunikasi penilaian yang buruk, sistem penilaian yang tidak sesuai, pendukung sistem penilaian yang buruk, sistem penilaian yang tidak dimonitoring. Selain itu, dalam kinerja manajerialnya juga terdapat masalah yakni *pertama* manajer kurang maksimal atau tidak bekerja sesuai dengan kemampuannya, *kedua* manajer mungkin biasanya bekerja kurang dari yang dibutuhkan, *ketiga* manajer mungkin lebih suka bekerja hanya untuk mencari atau mendapatkan tunjangan tambahan yang akan diterimanya (*perkuisit*).

Pemecahan masalah ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara memiliki rancangan strategik, melalui pengendalian oleh manajemen perusahaan. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi, sedangkan proses pengendalian manajemen merupakan perilaku, yang terwujud dalam interaksi antara para manajer, dan antara manajer dengan bawahannya. Proses pengendalian manajemen terdiri dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, menganalisa laporan keuangan, pengukuran dan penilaian kinerja serta kompensasi manajemen dalam bentuk kompensasi insentif (Anthony dan Govindarajan, 2004;8).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang (Brownell 1982 dalam Wulandari 2012). Ketika bawahan tersebut ikut aktif dan

berpartisipasi dalam menyusun anggaran, maka karyawan tersebut akan berusaha menjalankan tugas yang diberikan atasannya dengan semaksimal mungkin guna mencapai target yang diinginkan.

Pencapaian target yang dilakukan bawahan yakni guna mendapatkan laba optimal, dengan cara mengatur dan mengelola keuangan perusahaan agar anggaran pendapatan dimaksimalkan dan anggaran pengeluaran diminimalkan. Dan dari partisipasi dari bawahan tersebut maka akan meringankan tugas dan kerja manajer dalam memproyeksikan keadaan perusahaan ke depan yang lebih baik. Namun sebaliknya, jika karyawan tersebut tidak dilibatkan dalam berpartisipasi menyusun anggaran, maka hal tersebut akan menimbulkan rendahnya motivasi dan kesulitan bagi karyawan dalam mencapai target perusahaan. Pengukuran dan penilaian kinerja dalam suatu organisasi juga memiliki peranan dalam pencapaian target perusahaan.

Pengukuran dan penilaian kinerja yang efektif dalam unit kerja dilakukan guna menilai kinerja karyawan dalam menyelesaikan wewenang yang diberikan oleh atasannya. Pengukuran kinerja ini digunakan oleh atasan untuk menilai kinerja bawahannya sudah baik atau belum. Penilaian kinerja ini juga bertugas dalam memberikan informasi mengenai keuangan maupun non keuangan guna pengambilan keputusan. Namun dalam menilai kinerja yang efektif ini sangatlah harus spesifik dan teliti, agar tidak terjadi salah penafsiran dalam menilai kinerja bawahannya.

Dalam rangka menilai dan mengukur kinerja bawahan ini bertujuan untuk mengetahui kualitas kinerja bawahan dan mengidentifikasi solusi atau

penyelesaian terhadap kendala-kendala yang dihadapi di suatu unit bisnis tersebut. Semakin sering manajer melakukan pengukuran dan penilaian akan kinerja bawahannya, maka kinerjanya akan meningkat dan manajer juga akan mengetahui mutu serta kontribusi yang diberikan karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Manajer dalam mencapai tujuan perusahaan akan melakukan berbagai pendekatan kepada bawahannya guna meningkatkan kinerjanya. Manajer akan memotivasi bawahannya, salah satunya melalui pemberian kompensasi. Kompensasi ini akan diperuntukkan bagi unit kerja untuk motivator mereka agar dapat bekerja serta melaksanakan tugas dari atasan secara maksimal dan tepat waktu. Apabila suatu unit kerja telah melaksanakan kewajiban mereka dari atasan dengan baik, maka sudah sewajarnya pula perusahaan memberikan haknya bagi unit kerja berupa gaji ataupun tunjangan secara layak.

Pemberian kompensasi yang adil dan layak akan sangat mempengaruhi kinerja maupun prestasi dari unit kerja dalam suatu organisasi, baik atasan maupun bawahan. Ketika pemberian kompensasi secara layak, maka kinerja manajer sudah dikatakan baik, karena mampu memberikan rasa nyaman bagi unit kerja atas prestasi dan kerja keras mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun sebaliknya, apabila manajer tidak mampu memberikan kompensasi secara layak, maka dapat dikatakan kinerja dan pengendalian manajemennya buruk. Karena apabila kompensasi yang diberikan tidak layak, maka hal tersebut akan menghambat perekonomian perusahaan. Hal tersebut dikarenakan kinerja

bawahan yang akan ikut menurun, sehingga akan memperlambat dalam pencapaian target perusahaan.

Handayani (2013) kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada manajer serta karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja manajer.

Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang kompleks, sebab dalam perusahaan ini terdapat tiga kegiatan utama dalam perusahaan yakni memperoleh dan menyimpan bahan baku, mengelola bahan mentah atau bahan baku menjadi bahan jadi, serta menyimpan dan memasarkan bahan jadi tersebut ke konsumen. Objek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang ada di kota Gresik. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Effective Performance Appraisal* yang menilai kinerja dari efektivitas oleh unit kerja dalam mencapai tujuan perusahaan

Maka dari itu peneliti menjadi termotivasi untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sehubungan dengan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut

- a. Apakah partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial ?
- b. Apakah sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial ?
- c. Apakah kompensasi mempengaruhi kinerja manajerial ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti dengan melakukan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menemukan bukti empiris adanya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
- b. Untuk menemukan bukti empiris adanya pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial
- c. Untuk menemukan bukti empiris adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti
  - a. Sebagai media untuk mengimplementasikan teori yang telah dipelajari selama di bangku kuliah guna untuk dipraktekkan, terutama mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi terhadap kinerja manajerial pada beberapa perusahaan manufaktur di wilayah Gresik.
  - b. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau pandangan yang lebih luas bagi pemerintah daerah, khususnya perusahaan di kota Gresik dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja yang maksimal
  - c. Sebagai syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
2. Bagi pihak-pihak yang berkepentingan
  - a. Bagi perusahaan  
Dapat memberikan informasi kepada pemilik perusahaan dalam melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial
  - b. Bagi dunia pendidikan  
Dapat menambah pengetahuan serta wawasan tentang pendidikan etika profesi pada organisasi unit bisnis dalam pendekatan tentang tanggungjawab para akuntan dan mengenai kinerja manajerial

### 3. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai masukan bagi peneliti lain yang berminat dan tertarik untuk memperdalam penelitian tentang akuntansi manajemen, khususnya konsentrasi pada akuntan publik atau akuntan di suatu perusahaan mengenai penerapan anggaran kinerja pada organisasi unit bisnis khususnya perusahaan manufaktur di kota Gresik

## **1.5 Kontribusi Penelitian**

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, adalah pada penelitian ini melakukan pengembangan penelitian oleh Lesmana (2011) yang menemukan hubungan antara penganggaran partisipatif, sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di Palembang. Sedangkan pada penelitian ini pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Lesmana (2011) ini memberikan kontribusi bagi peneliti dalam melihat pengaruh variabel independen tersebut terhadap variabel dependen.

Kontribusi tersebut terlihat dari pernyataan yang diungkapkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran intensif, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi intensif akan sangat membantu kinerja manajerial dalam mencapai suatu target perusahaan. Selain itu peneliti juga menyampaikan bahwa dalam mencapai target perusahaan tersebut memerlukan perkembangan pengendalian manajemen yang lebih baik dan handal. Karena perkembangan seperti teknologi



dalam tiap tahunnya selalu memiliki perubahan, maka pengendalian manajemen pun akan ikut terus berkembang. Salah satunya melalui sistem pengukuran kinerja yang digunakan dalam suatu perusahaan untuk menilai kinerja bawahannya. Dalam penelitian yang dilakukan Lesmana, peneliti melakukan pendekatan sistem pengukuran kinerja berdasarkan konsep *balance scorecard* dalam suatu perguruan tinggi. Namun dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti selanjutnya ini diperbarui dengan memproksikan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *effective performance appraisal* dalam suatu perusahaan manufaktur

Perbedaan kedua dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kompensasi). Alasan penelitian ini menggunakan variabel independen tersebut, karena peneliti ingin mengembangkan penelitian dengan melihat antusias dalam berpartisipasi menyusun anggaran dan nilai kompensasi yang layak digunakan organisasi saat ini. Hal tersebut dikarenakan tidak terlepas dari kebijakan pemerintah yang akan berubah melihat kondisi ekonomi saat ini. Sedangkan alasan peneliti menggunakan variabel dependen kinerja manajerial, karena berhubungan dengan sampel yang peneliti gunakan yakni manajer dan staf perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Gresik. Hal inilah yang menjadikan perbedaan kedua penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, sebab penelitian sebelumnya sampel penelitian yang digunakan adalah dekan pada perguruan tinggi swasta di Palembang.