

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Proses penganggaran daerah diatur dalam Kepmendagri Nomor 13 tahun 2006. Regulasi tersebut menjelaskan tentang pedoman dalam rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja dimuat dalam suatu dokumen yang disebut Rancangan Anggaran Satuan Kerja (RASK). RASK memuat standar analisis belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja. Kinerja Manajerial menurut (Mahoney et al, 1963) dalam (Aji & Kholili, 2014) adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Pengelolaan keuangan daerah ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah, asas umum tersebut sesuai isi pasal 4 dari Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 yaitu: keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat, serta dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah.

Salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, maka dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Keberhasilan proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran (Arifin & Rohman, 2012;2).

Anggaran termasuk salah satu penentu keberhasilan pemerintahan. Anggaran yang dibuat tidak partisipatif akan menyebabkan anggaran sulit dicapai, hal ini berdampak pada penurunan kinerja manajerial. Untuk dapat membuat anggaran yang efektif, efisien dan mudah dicapai diperlukan partisipasi dari pihak-pihak yang berwenang. Anggaran akan terus dievaluasi guna penyempurnaan anggaran. Jika anggaran dapat dicapai maka peningkatan kinerja manajerial dapat tercapai (Nasution & Hermiyetti, 2017;230).

Menurut (Nordiawan, 2010;53) anggaran merupakan suatu proses yang dilaksanakan oleh organisasi sektor publik dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang tidak terbatas. Dalam anggaran akan dapat dilihat seberapa besar fungsi pemerintah dalam melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya.

Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang

menggunakan dana milik rakyat. Hal inilah yang menjadi perbedaan dengan anggaran sektor swasta karena tidak berhubungan dengan pengalokasian dana dari masyarakat. Pada sektor publik pendanaan organisasi berasal dari pajak dan retribusi, laba perusahaan milik daerah atau negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi pemerintah, serta sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan (Rosnaena, 2015;2).

Menurut teori psikologi ada dua alasan utama mengapa partisipasi penyusunan anggaran diperlukan (Dunk & Lysons, 1997), yaitu keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas. Selanjutnya, partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas serta meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat mengurangi senjangan anggaran. Untuk mewujudkan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (RAPBD) sesuai dengan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) diperlukan pegawai yang memiliki kemampuan analisis kinerja program. Hal ini merupakan tanggung jawab yang besar bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran untuk menyediakan sumber daya manusia yang berkompeten dalam mengelola anggaran secara ekonomis dan efektif, sehingga anggaran yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kepentingan masyarakat.

(Natalisa, 2016) menduga beberapa faktor yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja pemerintah daerah diantaranya sistem pengelolaan keuangan daerah yang masih lemah dalam proses perencanaan dan penganggaran APBD,

pelaksanaan/penatausahaan APBD, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD dan pengawasan. Terbatasnya kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia pada pemerintahan daerah juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan belum maksimalnya kinerja aparat pemerintah. Dengan demikian, partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar dapat mengasah kemampuan aparat pemerintah, sehingga anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada di lapangan.

Partisipasi anggaran membutuhkan keterlibatan tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dengan adanya koordinasi antar manajemen, dapat diciptakan suatu anggaran yang mampu memenuhi kebutuhan manajerial, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran (Kartika, 2010;40).

Partisipasi anggaran juga adalah salah satu cara untuk menciptakan sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga diharapkan dapat tercapai tujuan institusi yang terkait. Aparat perangkat daerah pada pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran pemerintah daerah diberikan kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui perencanaan anggaran. Hal ini sangat penting karena aparat SKPD pemerintah daerah akan merasa lebih

produktif dan puas akan pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang efektif terhadap peningkatan motivasi manajerial (Govindarajan, 2012;3). Partisipasi ini menunjukkan sejauh mana para manajer ikut serta di dalam penyusunan anggaran sebagai satu pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Dengan adanya partisipasi penganggaran, memberikan pengaruh positif bagi pelaksanaannya. Karena semua manajer akan mengetahui tujuan yang hendak dicapai. Sehingga para manajer juga akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.

Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang menurut (Luthans, 2015). menurut (Kamal & Nai'm, 1999) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering di tentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya daripada individual. (Baron & Greenberg, 2003;148) menyatakan kepuasan kerja sebagai salah satu perilaku atau sikap yang ditujukan pada suatu penyusunan anggaran. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kepuasan kinerja manajer membuktikan bahwa manajer tersebut bersungguh-sungguh dalam mewujudkan suatu rencana yang

sudah dirancang sebelumnya. (Handoko, 2011;122) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Penelitian yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang di moderasi variabel kepuasan kerja telah pernah dilakukan. Hasil penelitian yang dilakukan (Sardjito & Muthaher, 2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel moderating mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian serupa dilakukan oleh (Lestari & Sudaryono, 1994) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderating antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Prestasi kerja/kinerja, kepuasan kerja, sikap bawahan, atasan dan moral dapat terwujud dari partisipasi seseorang terhadap sesuatu yang bernilai, baik untuk bagian di tempat ia terlibat sehari-hari, maupun untuk organisasi secara keseluruhan. Partisipasi manajer dalam menyusun anggaran akan mendorong moral kerja dan inisiatif yang tinggi para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang atas pekerjaan, atasan dan rekan sekerjanya.

Ternyata hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan penelitian yang mengalami banyak perdebatan, sehingga menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Dengan

mempertimbangkan uraian diatas maka peneliti akan menganalisis permasalahan tersebut dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang dikemukakan diatas maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran Mempengaruhi Kinerja manajerial?
- 2) Apakah kepuasan kerja dapat memperkuat/memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada permasalahan yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- 2) Untuk menguji dan memberi bukti yang empiris tentang apakah kepuasan kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi akademisi,

Hasil penelitian ini bagi para akademisi adalah sebagai bahan informasi dan masukan bagi peneliti yang berminat pada permasalahan yang sama.

2. Bagi peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaatnya sebagai bahan masukan bagi peneliti lain dalam bidang di masa yang akan datang, serta memberikan informasi faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

3. Bagi Pemerintah atau Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah atau Perusahaan dalam merumuskan kebijakan penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca dan memberikan informasi faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

#### **1.5 Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan (Aji & Kholili, 2014), dengan perbedaan penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya terletak pada variabel bebas.



Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas kemampuan interpersonal, pemimpin berbasis syariah. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan kontribusi variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial dan kepuasan kerja.