

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Kinerja manajerial adalah kemampuan dan prestasi kerja yang dicapai oleh sekelompok orang dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan operasional organisasi. Menurut Mahoney kinerja manajerial sebagai kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan representasi.<sup>1</sup> Dalam lingkup pemerintahan, kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan output yang baik pula pada masyarakat. Dalam arti bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial harus disertai dengan SDM yang baik. Dengan adanya SDM di dalam organisasi yang berkualitas, maka akan meningkatkan hasil kinerja manajerial yang baik. Sumber daya manusia yang baik erat kaitanya dengan manajemen yang baik sehingga menghasilkan output yaitu kinerja yang baik.

PIRU, AE—Aktifitas perkantoran di Kabupaten Seram Bagian Bagian Barat (SBB) terlihat sepi. Para pegawai banyak yang bolos kerja. Banyak pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) keluar daerah sehingga pelayanan kepada masyarakat terganggu. “Harusnya kurangnya peran sumberdaya manusia ini menjadi perhatian serius pimpinan pemerintahan. Peran Sekda dalam

---

<sup>1</sup> Mahoney dalam Stefani dan Stephana. Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui kecakupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran, dan Job Relevant Information (JOB). 2011. hal 37

kondisi seperti ini sangat dibutuhkan, karena pelayanan publik terkendala akibat banyaknya pegawai yang bolos kerja,” ungkap Germok SBB, Husen Latif Kapada Ambon Ekspres di Piru Selasa (24/3).<sup>2</sup>

Dalam meningkatkan kinerja manajerial, fungsi manajemen juga harus berjalan dengan baik. Yang dimaksud fungsi manajemen disini adalah fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Aktivitas manajerial yang disebut perencanaan adalah formulasi terperinci dari kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akhir tertentu. Perencanaan memerlukan penerapan tujuan dan pengidentifikasian metode untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>3</sup> Pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan.<sup>4</sup> Perencanaan yang baik disertai dengan pengendalian yang maksimal akan mampu meningkatkan kinerja manajerial yang secara otomatis dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun pengendalian yang buruk akan menghasilkan kinerja manajerial yang kurang maksimal. Terutama pengendalian internal dari dalam perusahaan atau organisasi.

Sindonews.com - Forum Indonesia untuk Transportasi Anggaran (Fitra) telah memaparkan BUMN dinilai sebagai sarang korupsi dan merugikan negara dikarenakan beberapa hal, khususnya pengendalian intern yang amburadul."Kelemahan sistem pengendalian intern, terbagi menjadi tiga, sistem pengendalian akuntansi dan pelaporan, dimana pencatatannya tidak akurat dan proses penyusunan laporan tidak sesuai ketentuan," ujar Koordinator Investigasi

---

<sup>2</sup><http://ambonekspres.com/2015/03/26/pegawai-pemkab-sbb-sering-bolos/> diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 20.00

<sup>3</sup>Hansen dan Mowen. *Akuntansi Manajerial*. (Jakarta:Salemba Empat. 2009) Hal 7

<sup>4</sup>Ibid.Hal 8

dan Advokasi Seknas Fitra Uchok Sky Khadafi dalam keterangan tertulis, Senin (17/7/2012).<sup>5</sup>

Kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi disini adalah motivasi kerja yang ada pada para pekerja, baik tingkat atas maupun tingkat bawah. Motivasi menjelaskan bahwa individu dalam melakukan suatu bila dilandasi dengan motivasi maka akan mudah mencapai tujuan. Untuk itu motivasi yang ada dalam diri individu dalam organisasi akan mampu meningkatkan kinerja manajerial. Ada pula motivasi yang di dapat melalui komisi sebagai perangsang meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan. Biasa disebut dengan tunjangan dalam institusi pemerintah yang diharapkan dapat menjadi motivasi pegawai dalam menghasilkan kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

**Jakarta** - Penerapan pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) Dinamis yang besarannya bisa mencapai hingga puluhan juta rupiah, ternyata belum dapat dinikmati oleh kalangan tenaga pendidik atau guru di sekolah-sekolah negeri milik DKI. Padahal, mereka notabene juga termasuk pegawai negeri sipil (PNS) di DKI Jakarta. Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DKI Jakarta, Agus Suradika membenarkan hal tersebut. Menurut dia, kalangan guru tidak akan mendapatkan TKD Dinamis seperti PNS lainnya, pada tahun ini. Meski demikian, kata Agus, pihak BKD tetap memberikan kompensasi dengan menaikkan TKD statis guru sebesar Rp 1,1 juta per bulan.

---

<sup>5</sup><http://ekbis.sindonews.com/read/658966/33/pengendalian-intern-buruk-penyebab-bumn-korup-1342420267>  
diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 20.18

"Tahun ini, guru belum dapat TKD Dinamis. TKD disinyalir akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Tetapi kita akan naikkan TKD Statis guru sebesar Rp 1,1 juta," kata Agus di Balai Kota DKI, Jakarta, Rabu (4/2).<sup>6</sup>

Dalam hal ini kinerja manajerial juga membutuhkan perencanaan anggaran organisasi yang baik. Dalam hal ini adalah pembuatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang merupakan keuangan tahunan pemerintah daerah yang telah disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).<sup>7</sup> Sehingga mampu menghasilkan output yang maksimal. Orientasi di sini tidak seperti perusahaan yang berorientasi terhadap laba tetapi pelayanan pada masyarakat.

Kinerja disini tidak lain adalah kinerja para pegawai terkait dalam memaksimalkan penyusunan anggaran. Dalam hal ini partisipasi anggaran akan dilihat apakah dirasa mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal. Dengan adanya peranan dan penerapan anggaran yang baik, akan secara langsung akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) DIY Bambang Wisnu Handoyo menjelaskan, dari hasil dialog dengan perangkat desa di Gunungkidul, belum ada desa yang benar dalam pengelolaan anggaran di desa. Padahal, kedepan, desa harus menerimatim audit BPK yang akan melihat langsung pelaksanaan keuangan desa. "Kita berharap desa benar-benar berbenah, karena ada aturan penggunaan anggaran, peran SDM diharapkan dapat memaksimalkan dalam penyusunan anggaran agar dapat mengetatkan

---

<sup>6</sup><http://www.beritasatu.com/megapolitan/246403-tahun-ini-tenaga-guru-di-dki-belum-mendapat-tkd-dinamis.html> diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 20.32

<sup>7</sup>[Id.wikipedia.org/wiki/AnggaranPendapatanandanBelanjaDaerah](http://id.wikipedia.org/wiki/AnggaranPendapatanandanBelanjaDaerah) diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 19.30

anggaran." terangnya kepada wartawan usai dialog dengan paguyuban kepala desa dan perangkat desa yang tergabung dalam Semar di Bangsal Sewokoprojo, Selasa (28/1/2014).<sup>8</sup>

Dalam pelaksanaan anggaran daerah, telah di atur dalam Keppres No. 17 Tahun 2000 mengenai pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja daerah. Didalam peraturan tersebut tertulis dengan 8 bab dengan 79 ayat yang dijelaskan secara terperinci.<sup>9</sup>

Dengan anggaran yang telah ditetapkan diharapkan mampu mencapai tujuan dan memaksimalkan penggunaan anggaran dengan baik. Komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan. Rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi sebelumnya mengembangkan rencana strategis. Rencana setrategis mengidentifikasi strategi – strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, setidaknya lima tahun ke depan. Sebagai bentuk dari penggunaan dana yang telah diterima, kinerja akan menjadi hasil yang dapat membuktikan. Diharapkan peningkatan kinerja semakin maksimal dengan adanya dana.

Pemprov (Pemerintah Provinsi) DKI Jakarta yang telah kita ketahui diperintah dibawah kepemimpinan Gubernur DKI Jakarta yaitu Bapak Basuki Tjahja Purnama. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) yang merupakan unsur pendukung pemerintah daerah dalam bidang pengelolaan

---

<sup>8</sup><http://daerah.sindonews.com/read/956548/22/penyusunan-keuangan-desa-masih-buruk-1422365685> diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 21.00

<sup>9</sup>[http://hukum.unsrat.ac.id/pres/keppres\\_17\\_2000.htm](http://hukum.unsrat.ac.id/pres/keppres_17_2000.htm) diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 22.00

keuangan dan aset daerah. BPKAD dipimpin oleh kepala badan yang kedudukan di bawah tanggung jawab Gubernur. Fungsi dari BPKAD salah satunya adalah penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja dan anggaran badan pengelolaan keuangan daerah. Yang merupakan visi BPKAD adalah dengan mempertimbangkan tugas pokok dan fungsi yang dimiliki serta visi dan misi Gubernur yang tercantum di dalam RPJMD provinsi DKI Jakarta tahun 2013-2017 yaitu “ Mewujudkan Penyelenggaraan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah yang Transparan, Akuntabel, Responsif, Partisipatif dan Meningkatkan Pertumbuhan dan Perekonomian Jakarta”<sup>10</sup>

Anggaran digunakan untuk dua tujuan - *perencanaan dan pengendalian*. Perencanaan (*planing*) meliputi perumusan tujuan dan penyusunan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan pengendalian (*control*) meliputi pengumpulan umpan balik untuk memastikan rencana telah dijalankan secara tepat atau dimodifikasikan bila ada perubahan keadaan. Untuk menjadi efektif, sistem anggaran harus disertai dengan kinerja manajerial yang baik.<sup>11</sup>

Partisipasi anggaran (*budgeting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat

---

<sup>10</sup>[Bpkd.jakarta.go.id](http://Bpkd.jakarta.go.id) diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 19.40

<sup>11</sup>Garrison Noreen..*Akuntansi Manajerial. Edisi 1.* (Jakarta:Salemba Empat.2013 ) Hal. 382

bawah dan mendorong kreatifitas.<sup>12</sup> Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi lokal yang diketahui.<sup>13</sup>

Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh bagaimana cara penyusunan anggaran itu sendiri. Dalam program anggaran yang paling berhasil, manajer secara aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggarannya sendiri ini merupakan kebaikan dari pendekatan anggaran yang berasal dari atas. Pendekatan partisipatif dalam penyusunan anggaran penting bila anggaran tersebut akan digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajerial. Jika anggaran ditetapkan pada seorang manajer dari atas, hal tersebut mungkin akan menimbulkan ketidaksukaan, bukan kerja sama atau komitmen.<sup>14</sup> Intinya, seluruh tingkatan organisasi harus bekerja sama untuk menyusun anggaran. Komitmen organisasi adalah ras memiliki organisasi rasa ingin mempertahankan dan memajukan organisasi tempat bernaung. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.<sup>15</sup> Kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan menurunkan tingkat ketercapaian tujuan dalam organisasi.

**Suara.com** - Komisi Nasional Hak Asasi Manusia menduga ada upaya penyalahgunaan kekuasaan atau *abuse of power* dalam penangkapan Wakil Ketua KPK Bambang Widjojanto yang dilakukan Bareskrim Polri

---

<sup>12</sup>Dian Sari. *Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT. POS INDONESIA*. (Jambi: E- Jurnal. 2013) hal 1

<sup>13</sup>Amran Manurung. *Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial: Informasi Job Relevan dan Kecukupan Anggaran Sebagai Variabel Intervening*. . (Jakarta:VISI. 2006) Hal. 284

<sup>14</sup>Garrison Noren. *Op.cit*. Hal. 384

<sup>15</sup>J. Sumarno. *Pengaruh komitmen dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial*. (Solo:SNA.2005) Hal 588

akhir bulan lalu. Anggota Komnas HAM Nurcholis menjelaskan penangkapan BW itu tidak bisa dipisahkan dari peristiwa konflik KPK-Polri. Pimpinan penyelidikan laporan BW itu mengatakan penangkapan BW juga dalam dimensi konflik.<sup>16</sup>

Penyalahgunaan kekuasaan merupakan bentuk komitmen negatif seseorang terhadap organisasi tempatnya bernaung. Penyalahgunaan wewenang adalah bentuk sikap buruk jika itu terjadi pada seorang manajer. Karena hal ini akan menurunkan kredibilitasnya sebagai pimpinan dan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dihasilkan.

Penelitian ini diambil dikarenakan banyaknya perdebatan yang berbeda dari peneliti terdahulu. Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan berbagai modifikasi dari penelitian terdahulu mendapatkan hasil yang berbeda. Ada sebagian yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengaruhnya positif dan signifikan, namun sebagian lagi ada yang menyatakan bahwa negatif dan tidak signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini dilaksanakan di Pemprov DKI Jakarta pada satuan kerja BPKAD DKI Jakarta. Untuk mendapatkan hasil dari keterkaitan antar variabel. Dengan penjabaran latar belakang diatas menimbulkan ketertarikan peneliti untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial di BPKAD DKI Jakarta.”**

---

<sup>16</sup> <http://www.suara.com/news/2015/02/04/155554/komnas-ham-duga-ada-penyalahgunaan-kekuasaan-untuk-tangkap-bw> diakses pada tanggal 5 mei 2015 pukul 22.10



## **B. Identifikasi Masalah**

Kinerja manajerial tidak sesuai harapan diakibatkan oleh :

1. Kurangnya peran sumber daya manusia.
2. Pengendalian internal yang kurang baik
3. Hubungan motivasi eksternal yang kurang
4. Peran SDM yang kurang dalam pendekatan yang penyusunan anggaran.
5. Penyalahgunaan wewenang sebagai pemimpin

## **C. Batasan Masalah**

Dari identifikasi diatas, peneliti membatasi masalah dengan meneliti “Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”. Partisipasi anggaran dilihat dari keterlibatan para pengurus, alasan penolakan anggaran, inisiatif, pengaruh pada anggaran akhir, seberapa penting kontribusi dalam anggaran, dan opini dalam penyusunan anggaran. Sementara dari komitmen organisasi dapat kita lihat melalui loyalitas organisasi, keterlibatan dan keyakinan terhadap organisasi. Sedangkan kinerja manajerial adalah pada saat menjalankan kegiatan manajerial seperti, perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, *staffing*, negosiasi dan perwakilan.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan apa yang telah dipaparkan diatas maka timbul pertanyaan penelitian yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat berpengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial?
2. Apakah terdapat berpengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial?
3. Apakah terdapat berpengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Manajerial?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran mempengaruhi Kinerja Manajerial.
2. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui apakah Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, yaitu :

### 1. Bagi Peneliti

Untuk menerapkan teori – teori yang telah didapat selama perkuliahan dan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan mengenai ilmu akuntansi manajerial.

### 2. Bagi Organisasi

Sebagai bahan masukan untuk organisasi khususnya BPKAD tentang pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di masa mendatang.

### 3. Bagi bidang Pembaca

Bisa dijadikan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya disamping sarana untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan.