

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sistem penganggaran kembali mengemuka pada awal tahun 2000-an, ketika beberapa ketentuan yang diterbitkan pemerintah mengharuskan digunakannya sistem penganggaran berbasis kinerja (Bastian, 2010:190). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi (Mulyadi, 2001:15). Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik (Mardiasmo, 2002:121).

Kinerja manajerial adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:164). Kinerja manajer dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan, anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002:65). Penilaian laporan kinerja diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat (Mardiasmo, 2002:123).

Anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen & Mowen, 2012:423). Pada sektor swasta, anggaran merupakan

bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan (Mardiasmo, 2002:61).

Dalam proses penyusunan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun usulan anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya (Supriyono, 2000:20). Penyusunan anggaran mengharuskan kerja sama antara berbagai area dan aktivitas dalam organisasi sehingga koordinasi sangat dianjurkan agar anggaran sesuai dengan tujuan organisasi (Hansen & Mowen, 2012:425).

Ketika diterapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan sasaran kinerja (Ikhsan & Ishak, 2005:173). Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dari anggota organisasi (Dharmanegara, 2010:19). Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas dan meningkatkan kerja sama antar manajer (Dharmanegara, 2010:19).

Hasil wawancara dengan Bahtiar, Kepala Seksi Bagian Anggaran, mengatakan bahwa proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, menjelaskan tentang pedoman dalam pembentukan rancangan anggaran

pendapatan dan belanja daerah (RAPBD), pembentukan RAPBD dilaksanakan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja tercantum pada suatu dokumen Rencana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD), yang di dalamnya berisi tentang standar analisis belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja. Sedangkan pedoman evaluasi kinerja pemerintah daerah diatur dalam Permendagri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Pedoman Evaluasi Daerah Otonom Hasil Pemekaran Setelah Berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Bahtiar, 2016).

Pada kenyataannya terdapat beberapa permasalahan yang berhubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Permasalahan pertama diungkapkan oleh Presiden RI Jokowi (2016) yang mengatakan bahwa paradigma proses penyusunan anggaran harus diubah jangan sampai seperti yang sebelumnya, dimana anggaran dari atas seperti dibagi habis. Sekarang diubah menjadi uang itu mengikuti program. Apa yang jadi prioritas dari daerah dan apa yang menjadi prioritas dari pemerintah.

Permasalahan mengenai partisipasi penyusunan anggaran diungkapkan oleh Bupati Rokan Hulu, Suparman (2016) yang menyatakan RAPBD yang disusun dapat dibahas bersama antara Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dan Badan Anggaran DPRD, sehingga mendapat persetujuan dan dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan undang-undang yang berlaku,

sehingga akan mampu memberikan partisipasi yang komprehensif terhadap semua lini kehidupan masyarakat.

Adapun permasalahan mengenai kinerja manajerial diungkapkan oleh Pelaksana Tugas (Plt) Gubernur Riau, Rachman (2016) yang menyatakan bahwa koordinasi antara pimpinan dan bawahan harus berjalan dengan baik. Seorang pimpinan tidak bisa serta merta berjalan sendiri tanpa memperhatikan aturan.

Berikut adalah permasalahan yang terjadi di Kabupaten Bandung Barat (KBB), Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat merupakan salah satu organisasi sektor publik yang sudah berdiri 8 tahun dan beralamat di JL. Raya Padalarang-Cisarua KM.2 Ngamprah Bandung Barat. Permasalahan yang ada disini adalah KBB mendapatkan predikat C yang diberikan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemendagri) untuk Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Nurjamil (2016) selaku Direktur Pusat Kajian Politik Ekonomi dan Pembangunan (Puskapol Ekbang) mengatakan berdasarkan pengkategorian, predikat C itu bisa diinterpretasikan memiliki sistem untuk manajemen kerjanya, tapi kurang diandalkan. Beliau memandang bahwa perencanaan strategis (penyusunan anggaran) dan perencanaan kinerja manajerial tidak jelas, serta tidak adanya keselarasan dengan visi KBB. Banyak kinerja yang tidak sesuai dengan target dan capaian itu tidak bisa diukur dengan keselarasan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

Banyak peneliti-peneliti mengangkat topik partisipasi penyusunan dan kinerja manajerial untuk dijadikan bahan penelitiannya. Penelitian-penelitian

sebelumnya diantaranya seperti Muharrom (2014) yang melakukan penelitian di Direktorat Jendral Perbendaharaan dengan hasil penelitian bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Fatia (2014) dengan topik yang sama di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun, Becker dan Green dalam Dharmanegara (2010:19) mengungkapkan ketika partisipasi tersebut diterapkan dalam situasi yang salah, partisipasi dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu di atas, penulis ingin lebih mengetahui bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melakukan penelitian dengan judul : **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA 12 DINAS DI KABUPATEN BANDUNG BARAT).**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimanakah partisipasi dalam penyusunan anggaran pada 12 Dinas di Kabupaten Bandung Barat?
2. Bagaimanakah kinerja manajerial pada 12 Dinas di Kabupaten Bandung Barat?

3. Seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada 12 Dinas di Kabupaten Bandung Barat?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui partisipasi penyusunan anggaran pada 12 Dinas di kabupaten Bandung Barat
2. Untuk mengetahui kinerja manajerial pada 12 Dinas di Kabupaten Bandung Barat
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada 12 Dinas di Kabupaten Bandung Barat

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Dapat digunakan sebagai bahan untuk menambah pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai anggaran serta pengaruhnya partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
  - b. Dapat mengubah pola pikir kita untuk lebih kritis dan analitis dalam menghadapi masalah yang terjadi dalam penyusunan anggaran khususnya anggaran pada sektor publik.

## 2. Kegunaan Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran yang berhubungan dengan kinerja manajerial baik itu perusahaan, peneliti selanjutnya, dan masyarakat. Manfaat tersebut diantaranya adalah :

- a. Penelitian ini diharapkan memberikan tambahan pengetahuan mengenai Penyusunan Anggaran dan seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja manajerial di perusahaan.
- b. Penelitian ini diharapkan memberikan hasil penelitian yang berguna bagi perusahaan untuk membantu perbaikan kualitas dan memecahkan masalah-masalah yang ada di perusahaan.

## 1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

### **BAB III METEDOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang objek dan metode penelitian yang digunakan, definisi dan pengukuran variabel penelitian, sumber dan teknik

pengumpulan data, populasi dan sampel, pengujian instrumen penelitian, dan pengujian hipotesis.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran unit analisis, analisis hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis, dan pembahasan.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir yang terdiri dari kesimpulan dan saran tentang hasil pembahasan yang dijadikan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada dalam karya tulis ini.

