

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian.

Pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu perencanaan-perencanaan yang matang, perencanaan tersebut harus direalisasikan dalam sebuah anggaran karena salah satu peran anggaran adalah sebagai alat perencanaan. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana (Halim dkk, 2000). Agar semua rencana dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien maka dibutuhkan koordinasi dari semua elemen yang ada dalam organisasi. Struktur organisasi dapat membantu mengatur dan mengarahkan usaha-usaha yang dilakukan dalam organisasi sehingga dengan demikian usaha-usaha itu terkoordinir dan konsisten dengan sasaran organisasi (Mas'ud 1990). Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang *hyperturbulance* organisasi dituntut

untuk reaktif agar tetap eksis dan bertahan hidup. Struktur organisasi yang flat dan terdesentralisasi diyakini lebih reaktif terhadap perubahan lingkungan.

Dalam prakteknya, terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan oleh organisasi dalam menyusun anggarannya yaitu : (1) *top-down* (dari atas ke bawah), (2) *bottom-up* (dari bawah ke atas) dan (3) *metode partisipasi* (Roekhuudin 2001). Pendekatan *top down* memang lebih mudah dan sedikit pekerjaan tetapi sedikit komitmen dari bawahan dan anggaran terkesan dipaksakan. Sedangkan pendekatan *bottom up* akan menghasilkan komitmen yang tinggi dari bawahan untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan tetapi dapat menimbulkan *euforia* bawahan sehingga bawahan akan mengajukan anggaran yang dianggap tidak wajar. Pendekatan partisipatif dianggap sebagai pendekatan yang ideal karena mengadopsi dari dua kepentingan, draft anggaran disusun oleh bawahan dan ditetapkan oleh atasan sehingga anggaran yang disusun tidak menyimpang dari pedoman yang ditetapkan oleh *top manajemen*. Oleh karenanya dibutuhkan partisipasi manajer sebagai pelaksana anggaran untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam organisasi secara keseluruhan, dengan harapan kinerja yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran

tersebut tidaklah konsisten. Hehanusa (2003); Pratolo (2003) menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sementara Milani (1975; Kenis, 1979; dan Riyanto, 1996 dalam Riyadi, 2000) menemukan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya.

Govindrajan (1986 dalam Riyadi 2000) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini secara sistematis akan mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, beberapa peneliti telah melakukan pengujian terhadap *struktur organisasi* sebagai variabel *moderator*. Dalam struktur *desentralisasi* para manajer/bawahan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan daripada dalam struktur yang sentralisasi. Supomo dan Indriantoro (1998); Gul F.et al (1995) mengemukakan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap

... .. struktur desentralisasi dan pengaruh negatif pada

struktur organisasi sentralisasi. Sedangkan Riyanto (1996 dalam Riyadi, 2000) dan Kartikarini (2003) menyatakan bahwa struktur desentralisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Dari kontradiksi hasil penelitian mengenai struktur organisasi sebagai variabel *moderator* dalam hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial diatas menggugah peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL”** sebagai dukungan empiris terhadap penelitian sebelumnya dengan mengambil obyek penelitian Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Pemilihan obyek ini dilandasi adanya realita bahwa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta merupakan organisasi sektor publik yang sudah menerapkan anggaran partisipatif. Untuk mencapai pelayanan publik yang maksimal maka diperlukan kinerja yang tinggi dari para manajer dalam hal ini adalah rektor, pembantu rektor, dan kepala – kepala dibawahnya. Oleh karena itu perlu diketahui faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yang antara lain adalah partisipasi pembuatan anggaran dan variabel kondisional yang mempengaruhi efektivitas partisipasi pembuatan anggaran.

## B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang yang diungkapkan pada pendahuluan diatas, peneliti mencoba memunculkan permasalahan yang berkaitan dengan : Apakah struktur organisasi *memoderasi* pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ?.

## C. Tujuan Penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa apakah struktur organisasi *memoderasi* pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat dalam pengembangan ilmu , untuk memperjelas faktor kontinjensi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang dibahas dalam penelitian ini adalah struktur organisasi.
2. Manfaat dibidang praktik, peneliti dapat mengaplikasikan ilmu yang dipelajari selama kuliah.

3. Manfaat bagi masyarakat, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian