

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Untuk menunjang pelaksanaan tugas Departemen Pekerjaan Umum Direktorat Jenderal Sumber Daya Air dalam penyelenggaraan pengendalian lahar gunung merapi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka sesuai keputusan Direktur Jenderal Sumber Daya Air Nomor 261 2006 tentang pengaturan kembali susunan organisasi dan tata kerja satuan kerja non vertikal tertentu, pengendalian lahar gunung merapi. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) Pengendalian Lahar Gunung Merapi mempunyai tugas pokok; 1) melaksanakan usaha penanggulangan bencana alam yang diakibatkan oleh letusan/banjir lahar gunung berapi dan mencegah kerusakan dan mengamankan bangunan prasarana pengendalian banjir lahar dan bangunan pengairan di daerah gunung berapi, khususnya yang berhubungan dengan sumber daya air. 2) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemanfaatan sarana dan prasarana bangunan pengendalian banjir lahar akibat gunung merapi, 3) Meningkatkan peran serta masyarakat untuk berpartisipasi dalam mengamankan bangunan-bangunan prasarana pengendalian banjir lahar dalam mencegah bencana alam, dan 4) Monitoring dan evaluasi kinerja prasarana sumber air sebagai bahan peningkatan pelaksanaan operasi dan pemeliharaan

Mengingat tugas pokok Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) Pengendalian Lahar Gunung Merapi yang cukup berat ini, maka diperlukan sumber daya manusia atau karyawan-karyawan yang mempunyai produktivitas yang tinggi. Masalah yang terjadi saat ini Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) Pengendalian Lahar Gunung Merapi, masih terdapat karyawan-karyawan yang bekerja belum secara optimal sehingga mampu memenuhi tujuan dibentuknya Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) Pengendalian Lahar Gunung Merapi. Sebagian karyawan SNVT Pengendalian Lahar Gunung Merapi, dalam bekerja masih memperlihatkan budaya yang tidak mendukung kinerja. Khususnya dalam melakukan penganggaran kegiatan diperlukan perombakan anggaran yang berbasis kinerja, sehingga anggaran yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Beberapa permasalahan yang sangat mendasar dalam sistem penganggaran di SNVT Pengendalian Lahar Gunung Merapi sebelum diberlakukannya anggaran berbasis kinerja adalah ketidakjelasan keterkaitan antara kebijakan, perencanaan dan penganggaran, karena seringkali kebijakan disusun tanpa mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, termasuk karyawan yang harus dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Pengalokasian anggaran tidak mencerminkan rencana kerja dan prioritas yang telah ditetapkan oleh pemerintah, rendahnya kinerja penyediaan pelayanan

pada pencapaian *output* dan *out comes*. Kurang memperhatikan *predictibility* dan kesinambungan dari pada pendanaannya.

Salah satu solusi pemecahan masalah penggaran di SNVT Pengendalian Lahar Gunung Merapi telah dilakukan penganggaran yang berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang disusun berdasarkan prinsip akuntabilitas publik, partisipasi masyarakat, dan transparansi anggaran. Anggaran dikelola dengan berbasis kinerja (*performace oriented*), efisien dan efektif (*value for Money*), keadilan dan kesejahteraan dan sesuai dengan disiplin anggaran. Anggaran yang dalam penyusunanya melibatkan bawahan atau unit-unit yang terkait, maka partisipasi karyawan menjadi tinggi, yang pada akhirnya tanggung jawab masing-masing unit dalam pengawasan pelaksanaan anggaran menjadi tinggi sehingga menjadi lebih efektif. Anggaran berbasis kinerja besaran alokasi anggaran suatu dinas/unit kerja tertentu didasarkan pada kinerja yang dihasilkan tahun sebelumnya.

Menurut pasal 8 PP 105/2000 anggaran berbasis kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan pencapaian hasil kerja (*output*) dari perencanaan alokasi biaya (*input*) yang ditetapkan. Anggaran berbasis kinerja menghubungkan pengeluaran dengan hasil yang diinginkan. Melalui anggaran berbasis kinerja, maka keterlibatan bawahan lebih tinggi, sehingga membantu

Berdasarkan anggaran yang disusun dengan melibatkan karyawan, maka karyawan merasa diberi tanggung jawab dalam mengalokasikan anggaran dan pelaksanaannya. Meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan penghargaan dalam bentuk riwerd atas peningkatan kinerja karyawan. Tolak ukur kinerja adalah indikator keberhasilan yang dicapai pada satuan unit organisasi. Tolak ukur kinerja karyawan ditetapkan sesuai standar yang ada, maka dengan peningkatan kinerja tersebut pimpinan organisasi perlu memberikan riwerd, sehingga motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan akan semakin meningkat.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Govindarajan dalam Poerwanti (2002) menyelesaikan perbedaan berbagai penelitian tersebut dengan menggunakan pendekatan kontingensi yang mengevaluasi berbagai faktor kondisional yang dapat mempengaruhi efektifitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Brownell (1982) mengkategorikan faktor – faktor kondisional menjadi empat kelompok variable, yaitu : budaya organisasi, hubungan antar individu. Dalam

partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasional dan motivasi terhadap kinerja manajerial

Riyanto (2001) mengevaluasi berbagai teori kontinjensi dan membandingkan pendekatan yang ada untuk menguji teori kontinjensi tersebut. Pendekatan tersebut dengan menggabungkan beberapa faktor kondisional dalam model kontinjensi akuntansi manajemen dengan menggunakan pendekatan residual dan deviasi. Saran tersebut mendorong penelitian ini untuk menggabungkan faktor kondisional dengan fokus penelitian pada budaya organisasi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja manajerial dengan menggunakan pendekatan residual.

Berkaitan dengan variable budaya, peneliti Frucot dan Shearon dalam Bambang Supomo (1998) menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektifitas partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Sedangkan berkaitan dengan variable motivasi, penelitian Mia dalam Poerwati (2002) menunjukkan motivasi yang mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berkaitan dengan variabel motivasi penelitian Mia dalam Poerwati (2002), menunjukkan motivasi karyawan dalam bentuk riwerd sebagai variabel moderating mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja.

Kinerja yang tinggi bukan saja refleksi dari kemampuan pegawai, tetapi merupakan interaksi antara kemampuan dan motivasi dari pegawai tersebut

Kinerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kemampuan, motivasi dan kepuasan kerja. Hal itu juga dapat berarti bahwa kinerja dapat menjadi rendah walaupun pegawai memiliki kemampuan tetapi tingkat motivasi dan kepuasan kerjanya rendah. Motivasi dan kepuasan kerja dengan demikian sama pentingnya dengan kemampuan dalam menyumbang terhadap kinerja pegawai pada umumnya. Kinerja pegawai sebagai fungsi dari kemampuan dan motivasi.

Menurut Holmes dalam (Poerwati, 2002), budaya perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kerja organisasi. Budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan, tindakan program-program mental seseorang. Berbeda dengan personaliti dan sifat alami manusia, budaya itu merupakan hasil pembelajaran tetapi bukan bersifat turun temurun. Budaya itu tidak unik dimiliki setiap orang tetapi budaya itu merupakan fenomena kolektif yang dimiliki sekelompok orang, dapat berupa kelompok organisasi, bangsa, atau negara. Budaya yang dimiliki masyarakat disebut budaya masyarakat, dan budaya yang dimiliki organisasi disebut budaya organisasi (Sutanto, 2002). Suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar dapat berjalan sendiri-sendiri. Pernyataan pandangan dari sumberdaya manusia di dalam perusahaan ini dihasilkan dalam bentuk ketetapan dari perusahaan yang dituangkan dalam

bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja inilah yang sering kita dengar sekarang dengan istilah *corporate culture*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan maka penelitian ini bermaksud akan menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, adapun masalah yang diteliti yaitu :

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah tingkat kesesuaian antara penyusunan anggaran dan motivasi akan lebih meningkatkan kinerja manajerial?
5. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran, budaya organisasional dan motivasi secara serentak berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kesesuaian antara penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, budaya organisasional dan motivasi secara serentak terhadap kinerja manajerial.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan akan dapat diperoleh, antara lain:

1. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi instansi dalam mengubah keputusannya tentang kebijakannya khusus tentang peganggaran.
2. Menyebarkan informasi kepada penelitian sebelumnya dan membuka