

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

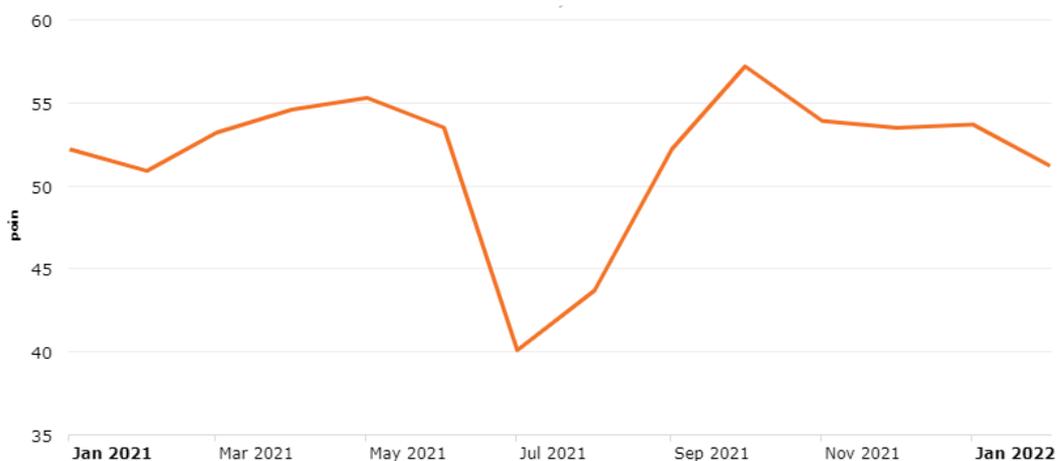
#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Industri mempunyai peran penting dalam kemajuan ekonomi dan pembangunan suatu negara. Era industrialisasi yang dimulai pada abad ke 17, saat ini telah mencapai tahap Era Industri 4.0 yang berkembang sejalan dengan revolusi digital dan teknologi informasi. Interkoneksi antar *stakeholder* dan antar perusahaan menjadi bagian penting dari *competitive advantage* suatu perusahaan. Tahapan Revolusi industri tergantung pada kemampuan manusia untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan dibantu dengan instrumen-instrumen pendukungnya (Alaloul, et al, 2019). Revolusi 4.0 juga bertujuan untuk membuat sistem manufaktur menjadi lebih layak dan berkesinambungan daripada sekedar mengejar profitabilitas (Carvalho, et al, 2018).

Sejalan dengan era Revolusi Industri, kinerja bisnis inti suatu perusahaan merupakan unsur penting dalam menjamin keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis pada emiten yang *listing* di Bursa Efek (Setia, 2019). Namun demikian, Direktur Penelitian *Center of Reform on Economics*, Mohammad Faisal dalam Hana (2019) menyatakan bahwa kinerja industri manufaktur nasional dalam lima tahun pertama kepemimpinan Presiden Joko Widodo dinilai masih belum optimal. Rata-rata kinerja industri manufaktur selama 5 tahun terakhir hanya mencapai pertumbuhan 4%, dengan pangsa pasar yang dominan masih dari dalam negeri. Sektor industri unggulan, terutama makanan dan minuman, masih menjadi daya

penggerak industri nasional sehingga terdapat potensi yang besar dalam meningkatkan pemanfaatan teknologi Industri 4.0.

Permasalahan industri manufaktur Indonesia bukan terkait dengan ekonomi global yang melambat tetapi pada persoalan daya saing dan kapabilitas entitas yang cenderung turun. Kepala Ekonom HIS, Markit Bernard Aw dalam Kontan (2019) menyimpulkan bahwa berdasarkan data *Purchasing Manager Index* (PMI) IHS *market*, industri manufaktur Indonesia terjebak dalam situasi terendah dalam dua tahun terakhir dan mengarah pada penurunan tiga bulan berturut-turut sejak awal tahun 2022. Dampak kondisi ini adalah perusahaan membatasi produksi, mengurangi pembelian bahan baku dan menghentikan perekrutan karyawan baru (*downsizing*). Perkembangan *Purchasing Manager Index* Indonesia selama 2 (dua) tahun digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1

*Purchasing Manager Index* (PMI) Indonesia 2021-2022  
Sumber: [databoks.katadata.co.id](http://databoks.katadata.co.id) (2022)

Indeks PMI menjadi rujukan bagi investor industri manufaktur dan menjadi *leading indicator* bagi kondisi perekonomian secara keseluruhan. Dari indeks ini dapat diperoleh gambaran terkait tingkat penjualan, persediaan barang, tenaga kerja, dan tingkat harga. Indeks PMI menggunakan acuan angka 50.0, apabila angka indeks di atas 50.0, berarti sektor manufaktur sedang pada fase ekspansi (pertumbuhan), sedangkan jika angka indeks di bawah 50.0, berarti sektor manufaktur tengah dalam fase kontraksi atau penurunan daya saing (Martin, 2014).

Dampak makro ekonomi dari menurunnya daya saing perusahaan manufaktur Indonesia dinyatakan oleh ekonom *Institute for Development of Economics and Finance* (Indef) Bhima Yudhistira, bahwa sektor industri manufaktur yang lemah dapat berimbas kepada rendahnya pertumbuhan ekonomi Indonesia karena kontribusi manufaktur terhadap PDB Nasional rata-rata mencapai 20% (Pink & Laoli, 2019). Secara lebih rinci kontribusi sektor manufaktur, pertanian, perdagangan dan gabungan sektor lapangan lainnya terhadap PDB dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1.1  
Nilai PDB Beberapa Lapangan Usaha dan Nasional  
Atas Dasar Harga Konstan

(Triliun Rp)

PDB Lapangan Usaha	2017	2018	2019	2020	2021
Industri Pengolahan Non Migas	1,884	1,974	2,277	2,209	2,285
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1,312	1,377	1,440	1,386	1,450
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	1,258	1,307	1,354	1,378	1,404
Lainnya	5,459	5,767	7,174	5,358	7,285
PDB Nasional	9,913	10,425	10,949	10,331	11,119
% Industri thd PDB Nasional	19.00%	18.93%	20,80%	21,38%	20,55%

Sumber: BPS (2022)

Bambang Brodjonegoro selaku Menteri Riset dan Teknologi dalam Catriana (2019) menyatakan bahwa industri manufaktur Indonesia berada di tingkat waspada. Industri manufaktur nasional belum stabil dan cenderung turun sejak tahun 1998 hingga saat ini. Peran industri manufaktur untuk kemajuan Indonesia sangat vital. Namun sayangnya industri ini masih belum berhasil dibangun dan direvitalisasi guna menciptakan nilai tambah bagi perekonomian.

Berbagai upaya untuk memonitoring dan mendorong peningkatan kinerja perusahaan manufaktur yang *listing* telah dilaksanakan oleh Bursa Efek Indonesia (BEI) mulai dari himbauan, peringatan hingga dengan cara memberikan notasi yang secara khusus disematkan pada 51 kode saham emiten yang bermasalah. Notasi pertama yaitu B untuk perusahaan yang dinyatakan pailit, M untuk perusahaan dengan permohonan penundaan kewajiban pembayaran hutang, E untuk perusahaan yang memiliki laporan keuangan perusahaan terakhir dengan nilai ekuitas negatif, S untuk perusahaan dengan laporan keuangan terakhir tidak melakukan pembukuan pendapatan usaha, A untuk perusahaan dengan opini tidak wajar, D untuk perusahaan dengan opini *disclaimer* (tidak menyatakan pendapat) dan L untuk perusahaan emiten tercatat yang belum memberikan laporan keuangan.

Kinerja perusahaan manufaktur sangat terkait dengan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. Peneliti dari China (Xue et al., 2020) melakukan survei kepada manajer perusahaan manufaktur petrokimia di China dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan manajer senior yang bijak memiliki dampak positif pada perilaku keselamatan kerja dan iklim keselamatan yang berimbas pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kemudian Heyden (2020)

menemukan bahwa perubahan radikal yang dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada manajer fungsional pemasaran untuk berpartisipasi dalam inovasi produk dan layanan baru, telah membawa dampak positif bagi kinerja dan daya saing perusahaan. Pada situasi krisis, inovasi dapat diinisiasi oleh *middle* manajer dan diimplementasikan oleh CMO atau manajer puncak lainnya. Hung & Wang, (2012) meneliti kinerja manajerial dari 367 perusahaan manufaktur, termasuk 199 perusahaan dengan teknologi tinggi dan 168 perusahaan yang lebih tua di Taiwan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa manajer puncak dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan berkonsolidasi dengan unit lain yang lebih kecil untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Kemudian Tsuruta (2020) meneliti kinerja manajer UMKM di Jepang yang dalam proses suksesi dari manajer senior kepada manajer yang lebih muda. Hasil penelitian ini menemukan bahwa suksesi dengan cara berkolaborasi akan meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

Kinerja merupakan hasil akhir yang dijadikan ukuran keberhasilan suatu perusahaan. Berbagai variabel dan instrumen yang dapat mempengaruhi kinerja telah dirumuskan oleh peneliti. Salah satu variabel utama adalah partisipasi anggaran karena variabel ini secara langsung dapat mendukung pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan (Chong, 2006). Dalam prakteknya proses penganggaran yang kurang dikomunikasikan ke manajer tingkat bawah membuat anggaran tidak dipahami dan unit kerja kurang mampu melakukan pengontrolan atas biaya-biaya, sehingga berdampak negatif dan menyebabkan anggaran yang disusun tidak memiliki relevansi dengan kinerja organisasi (Novak & Novak, 1980).

Riset yang dilakukan oleh Deloitte melalui survei tentang perencanaan, penganggaran, dan proyeksi anggaran terhadap lebih dari 500 profesional senior keuangan dari perusahaan yang didominasi sektor manufaktur, menemukan bahwa 86% proses bisnis ditentukan oleh bagian keuangan. Hal tersebut berakibat lebih dari 60% responden hanya melihat hasil keuangan daripada indikator kinerja perusahaan lainnya seperti produksi dan marketing. Sebesar 37% responden mengaku gagal menyelaraskan perencanaan, penganggaran, dan proyeksi mereka secara efektif dengan strategi perusahaan. Dalam keadaan seperti ini ada risiko yaitu kegiatan organisasi akan salah arah, kurang fokus, tidak ada keselarasan dan kohesi karena harapan belum ditetapkan dengan baik. Untuk mencapai kinerja perusahaan terbaik maka diperlukan keterlibatan manajer eksekutif dan operasional serta pembuat keputusan dari seluruh lini organisasi. Keseluruhan manajer perlu berpartisipasi dan memiliki komitmen untuk mewujudkan kinerja organisasi (Graham et al., 2014).

Survey yang dilakukan oleh KPMG pada 900 profesional keuangan di perusahaan yang didominasi sektor manufaktur dari 50 negara menemukan bahwa 77% responden mempercayai proses perencanaan, penganggaran dan proyeksi harus dilakukan dengan pendekatan berbasis kolaborasi antara bisnis (manufaktur) dan keuangan dengan mempertimbangkan profil risiko perusahaan secara keseluruhan. Pada prakteknya seringkali proses perencanaan, penganggaran dan peramalan hanya dijadikan sebagai praktik formal sebagaimana telah ditetapkan, dan hanya ada sedikit keselarasan dengan realitas operasi bisnis sehari-hari. Manajemen senior memang telah menetapkan strategi keseluruhan sementara unit

kerja keuangan biasanya membuat anggaran dan target jangka pendek perusahaan, namun prosesnya seringkali terfragmentasi dan terisolasi dari bisnis inti manufaktur. Hal ini sering mengakibatkan manajemen lini dimintai pertanggungjawaban atas keluaran dari suatu proses dimana mereka merasa hanya memiliki sedikit masukan atau sharing informasi. Dalam situasi ini, peluang ketidakselarasan rencana, anggaran, dan prakiraan dengan operasi menjadi besar sehingga implikasi atas kinerja perusahaan secara keseluruhan menjadi tidak ada (KPMG, 2015).

Studi praktik aktivitas penganggaran dan peramalan keuangan juga dilakukan oleh PWC dengan melakukan survei terhadap 220 perusahaan besar yang didominasi oleh sektor manufaktur dengan pendapatan tahunan lebih dari \$2 miliar, serta wawancara mendalam dengan eksekutif keuangan terpilih. Hasil studi menemukan kelemahan historis dalam proses penganggaran dan peramalan karena adanya perbedaan antara prioritas atas inisiatif keuangan dan unit bisnis lainnya yang saling bersaing (tidak adanya partisipasi/kolaborasi bersama). Aplikasi perencanaan keuangan terbaik seperti Oracle/Hyperion dan SAP BPC secara signifikan dapat meningkatkan proses perencanaan keuangan secara keseluruhan dan mengurangi aktivitas perencanaan manual dan terpisah-pisah menggunakan spreadsheet. Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan apabila hanya menandalkan pada teknologi saja yaitu teknologi tidak akan mampu memberikan perbaikan yang berkelanjutan dan penyelarasan proses perencanaan keuangan dengan kinerja. Adopsi teknologi saja sebagai pendorong utama untuk peningkatan kualitas perencanaan keuangan, tanpa ada partisipasi dan komitmen, akan

mengakibatkan target kinerja tidak tercapai dan fungsi serta fitur alat tidak sepenuhnya bermanfaat. Transformasi dan perbaikan perencanaan keuangan yang sukses membutuhkan kemitraan dan kerja sama yang erat antara struktur dalam kantor, area fungsional, dan lintas unit bisnis. Penyederhanaan proses perencanaan, iterasi, dan tingkat detail membutuhkan pemimpin dan agen perubahan yang kuat untuk mendorong hasil yang diinginkan (*PWC, 2011*).

Anggaran mempunyai peran yang sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan, mengalokasikan sumber daya, mengkoordinasikan kegiatan, dan memberikan insentif dengan tepat (*Covaleski et al, dalam Rosdini 2016*). Manajer level bawah biasanya mempunyai informasi yang lebih baik tentang kondisi sub-unit atau divisi mereka, misalnya informasi tentang biaya dan kemampuan produksi. Adanya isu asimetri informasi ini membuat manajemen yang lebih tinggi sering mengandalkan manajer sub-unit untuk mengkomunikasikan informasi tersebut selama proses penganggaran. Informasi tersebut bermanfaat bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi terkait keputusan dalam mengalokasikan sumber daya dan berguna untuk merancang anggaran kinerja berbasis insentif (*Rosdini 2016*).

Penganggaran mempunyai peran yang berbeda dalam organisasi kontemporer. Anggaran berperan sebagai media dalam melakukan perencanaan operasi tahunan, melakukan koordinasi aktivitas organisasi, mengkomunikasikan rencana, memotivasi manajer, mengendalikan aktivitas dan mengevaluasi kinerja manajer. Cakupan anggaran yang luas membuat penganggaran merupakan bagian yang penting bagi kinerja organisasi. Peran anggaran pada kinerja perusahaan

manufaktur merupakan topik yang menarik bagi para peneliti, karena menjadi pedoman dalam operasi manufaktur dan berpengaruh pada kinerja manajerial sehingga secara simultan berimplikasi terhadap kinerja keuangan (Matsoso et al, 2021). Yan (2014) juga menemukan tujuan anggaran industri manufaktur dengan menggunakan teori ekonomi tradisional adalah untuk mengoptimalkan keuntungan.

Anggaran pada perusahaan manufaktur merupakan bagian paling penting dari rencana bisnis karena memuat rencana pengadaan bahan-bahan dan untuk merencanakan kapasitas produksi yang akan dilakukan. Anggaran menjadi dasar dalam membuat alokasi modal kerja yang dibutuhkan seperti pembelian bahan baku, barang dalam proses, dan persediaan barang jadi. Anggaran merupakan dokumen akuntansi yang berfungsi sebagai alat kontrol manajemen, menguraikan tindakan di masa depan dan memperkirakan biaya yang akan dikeluarkan dalam memproduksi suatu produk pada tingkat output yang diasumsikan. Selain itu, anggaran produksi yang baik tergantung pada kemampuan manajemen memproyeksikan dan perbaikan atas ketidakpuasan konsumen atas barang atau jasa. Hal ini berarti adanya tuntutan pada manajer untuk selalu memperoleh pengetahuan baru dan meningkatkan akurasi dalam melakukan proyeksi/perkiraan. Anggaran akan menciptakan keseimbangan hubungan yang lebih tepat, tingkat layanan yang lebih baik dan efektifitas produksi. Anggaran dalam perusahaan manufaktur harus bisa menyajikan rencana dalam melakukan koordinasi antara aktivitas produksi dalam jumlah tertentu, kapasitas terpasang dan kebutuhan yang akan disediakan dalam operasi manufaktur (Lalli, 2012).

Rosdini et al (2017) menyatakan bahwa anggaran adalah rencana keuangan dalam bentuk uraian rencana pendapatan dan pengeluaran yang harus dicapai oleh pusat pertanggungjawaban dan dapat difungsikan sebagai sarana komunikasi, motivasi, koordinasi, pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahan dan / atau dari pusat ke sub-unit di bawah ini, serta alat evaluasi kinerja. Sejalan dengan pendapat tersebut Hariyanti (2015) juga menyatakan bahwa anggaran adalah salah satu instrumen yang relevan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja manajerial. Berdasarkan teori perilaku, partisipasi manajer dalam proses penganggaran merupakan perilaku yang diyakini oleh manajer dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial. Kinerja anggota individu dari suatu organisasi juga dikenal sebagai kinerja manajerial meliputi: perencanaan, persiapan, pelaksanaan tugas dan fungsi yang diwujudkan dalam bentuk pengaturan anggaran.

Entitas ekonomi menyiapkan anggaran untuk mengelola bisnis dan sumber daya secara efektif melalui perencanaan kegiatan yang terperinci. Anggaran membantu entitas ekonomi dalam mencapai tujuan mereka, mengkoordinasikan kegiatan, memberdayakan dan memotivasi manajer serta karyawan. Lebih lanjut anggaran juga menawarkan kemungkinan dalam mengendalikan kegiatan secara efektif, membuat keputusan yang optimal, mengidentifikasi penyimpangan angka aktual dari yang dianggarkan dan untuk mengadopsi dan menerapkan langkah-langkah perbaikan. Selain itu, anggaran mendukung peningkatan kinerja. Pembuktian keputusan dan peningkatan kinerja juga dapat dicapai melalui perencanaan anggaran dan analisis nilai-nilai yang dianggarkan dibandingkan dengan hasil aktual (Popescu dalam Lidia, 2015).

Perspektif teori agensi menegaskan bahwa proses penganggaran merupakan model kontrak dari pemilik modal dalam mendelegasikan wewenang dan mengotorisasi penggunaan sumber daya kepada agen (penerima delegasi kewenangan dan sumber daya yang dipercaya). Proses penganggaran dalam perspektif ini memungkinkan pemilik modal dan agen untuk menegosiasikan kontrak dan membangun mekanisme untuk memantau, melaporkan hasil dan memberikan kompensasi kepada agen atas kinerja mereka. Anggaran dikonseptualisasikan sebagai kontrak yang menentukan hak dan tanggung jawab para pihak yang terlibat. Teori agensi mengasumsikan bahwa individu dimotivasi oleh kepentingan pribadi dan bahwa agen mempunyai informasi yang hanya dapat diakses oleh pemilik modal dengan mekanisme tertentu. Tantangan dalam proses penganggaran ini adalah bagaimana memastikan bahwa agen tidak mementingkan diri sendiri melawan maksimalisasi kekayaan pemilik modal. Anggaran yang dirancang dengan baik, akan menjadi media pengendalian kepentingan agen dan pemilik modal (Kilfoyle, 2011).

Implementasi anggaran sebagai sarana perencanaan dan pengontrolan sudah seharusnya diterapkan pada berbagai perusahaan. Anthony dan Govindarajan (2007) menguraikan 3 (tiga) metode yang menjadi pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yaitu *top down*, *bottom up* dan metode lain yang merupakan gabungan dari kedua metode tersebut yaitu berdasarkan partisipasi baik lintas struktural atau fungsional. Rosdini et al (2017) menyatakan penganggaran partisipatif membuka peluang yang besar bagi atasan untuk mendapatkan akses ke informasi lokal yang bersumber dari bawahan ketika bawahan memberikan

informasi pribadi yang mereka miliki. Biasanya, manajer tingkat bawah memiliki informasi yang lebih banyak dan lebih baik tentang kondisi unit bisnis atau divisi, seperti informasi tentang biaya dan kemampuan produksi, dibandingkan dengan manajer atau manajer tingkat atas di kantor pusat. Yadiati (2018) juga menyatakan bahwa anggaran yang baik harus didukung oleh tata kelola yang baik yaitu integritas, transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan perencanaan strategis dalam mencapai tujuan.

Walaupun banyak peneliti yang menemukan keterkaitan antara anggaran dengan kinerja namun Lidia (2015) justru menemukan hal yang sebaliknya. Dalam penelitian pada entitas bisnis di Rumania menyatakan bahwa anggaran tidak memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu Rosdini (2017) juga menyatakan bahwa penganggaran partisipatif juga dapat memiliki efek negatif berupa *budgetary slack* yaitu adanya asimetri informasi. Manajemen tingkat atas lebih sering hanya mengandalkan manajer unit bisnis untuk mengkomunikasikan informasi dasar selama proses penyusunan anggaran. Manajer unit bisnis sering memberikan anggaran yang rendah, dengan sengaja mengurangi potensi pendapatan dan kemampuan produksi dan/atau memproyeksikan terlalu tinggi biaya dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas yang sudah dianggarkan. Integritas manajer dalam pelaporan anggaran dipengaruhi oleh adanya justifikasi moral apakah manfaat dari *slack* yang dibuat dibagi dengan karyawan lain dalam satu unit bisnis atau tidak.

Derfuss (2016) menggunakan meta analisis dalam mengajukan permasalahan terkait anggaran yang perlu diteliti lebih jauh, yaitu apakah

penganggaran partisipatif benar-benar berhubungan positif dengan kinerja, karena masih menjadi masalah yang diperdebatkan dalam ranah akuntansi manajemen. Pertama, penganggaran partisipatif menjadi elemen penting atas kontrol anggaran, meskipun saat ini dikritik oleh para peneliti dan praktisi. Beberapa kritik seperti penganggaran partisipatif menjadikan proses dan penetapan tujuan anggaran sering lama, mahal, dan memungkinkan adanya manipulasi data yang cukup besar karena keterlibatan manajer yang berkepentingan dalam pengaturan anggaran unit mereka. Hal yang sebaliknya justru banyak perusahaan khususnya di sektor industri manufaktur yang mulai menyadari kritik ini, tetapi mayoritas mereka lebih mengadaptasi sistem penganggaran mereka. Anggaran justru semakin dikaitkan dengan implementasi strategi, lebih sering diperbarui (direvisi), disesuaikan secara berkala dengan kondisi perusahaan, dan secara keseluruhan penggunaannya menjadi lebih sering misalnya untuk evaluasi kinerja. Dalam konteks ini, penganggaran partisipatif sedang berlangsung dan bahkan semakin penting sebagai elemen kinerja. Sebagai contoh, Libby dan Lindsay dalam Derfuss (2016) melaporkan bahwa untuk mengubah sistem penganggaran beberapa perusahaan memasukkan orientasi *bottom-up* dan mengumpulkan lebih banyak informasi dari manajer lini depan. Dari semakin masifnya penggunaan anggaran partisipatif dan hasil penelitian yang masih inkonsisten akan pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja ini maka diperlukan kajian ulang khususnya pada sektor industri manufaktur.

Selain variabel anggaran, faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajer adalah efektifitas *vertical information sharing* (Otalor & Oti, 2017). Bukti empiris

yang sama juga ditemukan Yuan et al, (2019) yang menyatakan bahwa *vertical information sharing* yang lebih baik akan meningkatkan kinerja antara lain bisa mengurangi perjalanan yang tidak memiliki nilai tambah sehingga meningkatkan tingkat layanan pada perusahaan logistik. Dengan adanya keterkaitan antara kinerja dan *vertical information sharing* ini, maka organisasi perlu memperhatikan dan mendorong komunikasi yang komprehensif antara bawahan dan atasan maupun dengan pemegang saham. Pertukaran informasi antara bawahan dan pimpinan dalam proses diskusi anggaran sangat penting dan memberikan banyak manfaat untuk keduanya baik bagi individu maupun bagi organisasi (Shields & Shields, 1998).

*Vertical information sharing* memberikan manfaat bagi suatu organisasi terutama dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja yaitu dengan saling berbagi informasi antara atasan dan bawahan sehingga kolaborasi manajer dalam mencapai tujuan organisasi menjadi lebih baik. Atasan dapat mendorong partisipasi bawahan untuk mendapatkan informasi pribadi yang dimiliki oleh bawahan (Shields & Shields, 1998). Dengan demikian, partisipasi anggaran memberi kesempatan bagi bawahan untuk memberikan informasi yang relevan dan bersama-sama berkontribusi bagi perusahaan.

Kinerja juga berhubungan erat dengan faktor *psychological capital*. Peneliti Akbaba & Altındağ (2016) melakukan survey pada perusahaan keluarga di Turki dengan temuan empiris berupa pengaruh yang signifikan dari *psychological capital* dan iklim perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Beberapa peneliti lain dalam literatur perilaku organisasi juga menemukan hubungan yang positif dari

*psychological capital* terhadap kinerja manajerial (Luthans et al. 2005, Larson and Luthans, 2006, Luthans et al. 2008, Gooty et al. 2009, Luthans and Avolio 2009). Individu yang memiliki *psychological capital* yang baik maka probabilitas keberhasilan dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya akan tinggi. Semakin tinggi *psychological capital*, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai (Luthans et al. 2007).

Keterkaitan *psychological capital* dengan kinerja juga berhubungan dengan proses penganggaran. Covalieski et al. (2003) menyatakan bahwa meskipun organisasi/perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran, tetapi kepentingan pemegang saham, penugasan pemegang saham merupakan sesuatu yang harus dipenuhi dan diyakini bisa dicapai. Modal psikologis yang kuat sangat dibutuhkan untuk dapat memberikan optimisme dalam pencapaian anggaran serta untuk menyelaraskan kepentingan eksternal maupun kepentingan internal perusahaan. Penelitian berbasis psikologi telah mengusulkan model *variabel-intervening*, yang menunjukkan bahwa kondisi mental individu mengintervensi hubungan antara penganggaran dan kinerja. Rosdini (2013) menyatakan bahwa variasi di antara sistem pengendalian organisasi termasuk kebijakan pembayaran insentif, cenderung mempengaruhi tingkat pembagian manfaat atas *slack* antara manajer sub-unit dengan karyawan lain di dalam sub-unit masing-masing. Sebagai contoh, pendelegasian hak untuk memutuskan variasi organisasi berdampak pada kemampuan manajer sub-unit untuk menyetujui beban-beban yang bisa dikonsumsi sebagai *perquisite* bagi karyawan lain pun menjadi beragam. Akhir-akhir ini banyak organisasi

menggunakan rencana pembayaran insentif berbasis grup dimana jumlah kompensasi merupakan fungsi dari kinerja yang dicapai oleh suatu kelompok karyawan (Hollensbe dan Guthrie, 2000).

Penelitian Simons & Buitendach (2013) menunjukkan bahwa *psychological capital* mampu memediasi partisipasi anggaran dengan kinerja manajemen. Hubungan positif yang signifikan ditemukan antara modal psikologis, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Hal yang sama juga ditemukan oleh Parker & Kyj (2016) dengan hasil penelitiannya adanya hubungan antara *vertical information sharing* dalam penganggaran yang juga berimplikasi terhadap kinerja manajer.

Faktor dominan yang juga turut mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Banyak studi mengeksplorasi mengenai hubungan antara pengukuran kinerja manajemen dan komitmen manajemen. Fokus pada komitmen manajemen, Vent et al (2016) menemukan bahwa komitmen manajemen berhubungan signifikan dengan kinerja. Gong et al., in Christine et al., (2019) juga meneliti hubungan antara HRM, komitmen dan kinerja dengan responden manajer perusahaan di China. Hasil studi menunjukkan komitmen dari manajemen sangat berpengaruh pada *performance management*. Peran intervening komitmen organisasi dari pola hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja ditemukan oleh Noor & Othman (2004) dengan memberikan bukti empiris tentang adanya pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial melalui peran komitmen organisasi.

Berdasarkan fenomena di atas, untuk menjawab fenomena yang ada maka diusulkan judul penelitian sebagai berikut.

**“Pengaruh *Budget Participation* terhadap Efektivitas *Vertical information sharing*, *Psychological capital* dan *Management commitment* serta dampaknya terhadap *Management performance*”**

## **1.2. Rumusan Masalah atau Identifikasi Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan pada latar belakang penelitian, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap Efektivitas *Vertical Information Sharing* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 2) Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Psychological Capital* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 3) Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Commitment* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 4) Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 5) Seberapa besar pengaruh Efektivitas *Vertical Information Sharing* terhadap *Management Performance* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 6) Seberapa besar pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Management Performance* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 7) Seberapa besar pengaruh *Management Commitment* terhadap *Management Performance* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 8) Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance* melalui efektivitas *Vertical Information Sharing* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?

- 9) Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance* melalui *Psychological Capital* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?
- 10) Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance* melalui *Management Commitment* pada industri manufaktur terdaftar di BEI?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menemukan jawaban atas pertanyaan melalui penerapan prosedur ilmiah (Kothari, 2004) mengenai “Pengaruh *Budget Participation* terhadap Efektivitas *Vertical Information Sharing*, *Psychological Capital* dan *Management Commitment* serta dampaknya terhadap *Management Performance*” dengan menggunakan metode ilmiah, berdasarkan teori-teori, konsep-konsep serta fenomena yang terjadi.

Kebaruan/novelty penelitian ini terletak pada objek penelitian yaitu semua manajer perusahaan manufaktur terdaftar di BEI yang belum pernah diteliti sebelumnya terkait proses anggaran partisipatif dengan menggunakan data primer. Proses penganggaran pada perusahaan manufaktur berbeda dengan perusahaan lain, karena penganggaran dimulai dari anggaran produksi yang dihitung dengan berdasarkan anggaran penjualan, anggaran penggunaan suatu bahan, anggaran pembelian bahan, anggaran biaya upah buruh ataupun anggaran biaya tenaga kerja secara langsung, serta anggaran biaya *overhead* perusahaan. Selain objek

penelitian, kebaruan dari penelitian ini adalah metode analisis dengan menggunakan 1 variabel bebas yaitu *Budget Participation* dan 3 variabel intervening yaitu Efektivitas *Vertical Information Sharing*, *Psychological Capital* dan *Management Commitment* yang diuji secara komprehensif terhadap *Management Performance* menggunakan alat analisis. SEM dapat melakukan analisis hubungan antara variabel-variabel yang diperlakukan sebagai unit analisis observasi, berbeda dengan pengujian menggunakan analisis regresi berganda dengan pendekatan berjenjang atau *piecemeal*. SEM juga dapat melakukan pengujian atas interaksi *recursive paths* dan *non recursive paths* yang cocok dengan karakteristik penelitian ini

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian adalah untuk menemukan kebenaran yang tersembunyi dan belum ditemukan sebelumnya (Kothari, 2004). Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah, untuk memperoleh bukti empirik untuk mengetahui:

1. Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap efektivitas *Vertical Information Sharing*.
2. Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Psychological Capital*.
3. Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Commitment*.
4. Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance*.

5. Seberapa besar pengaruh efektivitas *Vertical Information* terhadap *Management Performance*.
6. Seberapa besar pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Management Performance*.
7. Seberapa besar pengaruh *Management Commitment* terhadap *Management Performance*.
8. Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance* melalui efektivitas *Vertical Information Sharing*.
9. Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance* melalui *Psychological Capital*.
10. Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *Management Performance* melalui *Management Commitment*.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik untuk pengembangan teori maupun untuk pemecahan masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh penyelenggara organisasi / perusahaan dalam menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya, dengan kegunaan sebagai berikut:

##### **1.4.1. Pengembangan Teori**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian dirancang untuk mengembangkan dan menguji penelitian secara teoritis. Diharapkan penelitian ini menjadi premis bagi peneliti berikutnya dan dapat menambah literatur yang berhubungan dengan

penelitian mengenai penganggaran partisipasi di lingkungan perusahaan manufaktur.

#### **1.4.2. Pemecahan Masalah**

Penelitian ini dirancang untuk menawarkan solusi guna menyelesaikan masalah yang timbul pada saat penyusunan penganggaran khususnya di lingkungan perusahaan manufaktur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen pada saat menghadapi masalah-masalah yang timbul dari pengajuan anggaran sampai dengan penerapannya pada masing-masing departemen yang dipimpin.