

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penentuan Pokok Bahasan

Anggaran merupakan suatu komponen penting dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan yang berisi rencana kegiatan masa datang perusahaan dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran. Menurut Rosidi (2000:2), ada dua pendekatan dalam penganggaran, yaitu *top-down* dan *bottom-up*. Dalam penganggaran dengan pendekatan *top-down*, anggaran disusun oleh manajer puncak tanpa adanya keterlibatan dari manajer menengah dan manajer bawah. Hal ini menimbulkan perilaku menyimpang dari manajer pada tingkat yang lebih rendah, karena tidak adanya keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran, sehingga mereka tidak merasa bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran. Karena adanya dampak negatif dari pendekatan ini, maka pendekatan lain yang lazim digunakan dalam penganggaran perusahaan adalah *bottom-up*.

Penganggaran dengan pendekatan *bottom-up* menuntut adanya keterlibatan dari manajer tingkat menengah dan bawah dalam menyusun anggaran, sehingga anggaran merepresentasikan kepentingan seluruh anggota organisasi. Melalui pendekatan ini, seluruh anggota organisasi akan lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran karena mereka dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran

disebut juga partisipasi dalam penganggaran. Namun adanya partisipasi dalam penganggaran berpengaruh terhadap keinginan individu yang terlibat dalam penganggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Partisipasi dalam penganggaran menimbulkan peluang bagi manajer menengah dan bawah untuk melakukan senjangan anggaran. Senjangan anggaran ini menimbulkan kerugian bagi perusahaan, karena dengan tingginya senjangan anggaran kinerja manajer tidak dapat diukur dengan tepat dan sumber daya perusahaan yang terserap dalam anggaran menjadi terlalu besar, sehingga fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan tidak dapat dijalankan dengan baik. Disamping itu partisipasi anggaran sering menyebabkan manajemen menetapkan target terlalu tinggi atau terlalu rendah, serta sering menimbulkan partisipasi semu.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa partisipasi dalam penganggaran dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab manajer dalam melaksanakan anggaran, tetapi juga menimbulkan peluang bagi manajer untuk melakukan senjangan anggaran, dan menimbulkan partisipasi semu, serta penetapan target yang tidak tepat. Dari penelitian yang dilakukan oleh Darlis (2002); Rahman dan Supomo (2003) mengenai hubungan antara partisipasi dalam penganggaran, senjangan anggaran, dan komitmen organisasi, diketahui bahwa partisipasi dalam penganggaran akan menurunkan senjangan anggaran apabila manajer memiliki komitmen organisasi tinggi dan akan meningkatkan senjangan anggaran apabila manajer memiliki komitmen organisasi rendah. Sehingga dapat diketahui bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang harus ada dan harus ditingkatkan dalam perusahaan agar

senjangan anggaran yang terjadi dalam penganggaran partisipatif dapat diturunkan. Disamping itu dengan adanya komitmen organisasi masalah penetapan target yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dan partisipasi semu juga dapat diatasi. Oleh karena itu, dalam makalah ini penulis ingin membahas lebih lanjut mengenai peranan komitmen organisasi dalam penganggaran perusahaan, serta bagaimana komitmen organisasi tersebut dapat ditingkatkan dalam perusahaan agar masalah yang terjadi dalam penganggaran partisipatif dapat diatasi.

1.2. Pokok Bahasan

Yang menjadi pokok bahasan dalam makalah ini adalah bagaimana peranan komitmen organisasi dalam penganggaran partisipatif, serta upaya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan.

1.3. Tujuan Pembahasan

Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk mengetahui pentingnya peranan komitmen organisasi dalam penganggaran perusahaan, serta untuk mengetahui upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan agar masalah potensial yang sering timbul dalam penganggaran partisipatif dapat diatasi, sehingga manfaat yang diperoleh dari penganggaran partisipatif dapat dinikmati secara maksimal oleh perusahaan.