

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Perusahaan pada umumnya didirikan oleh individu atau kelompok dengan tujuan untuk mendapatkan laba seoptimal mungkin dari kegiatan yang dijalankannya. Untuk menjalankan usahanya, perusahaan tentunya memerlukan modal guna membiayai kegiatan usahanya, menambah cadangan, dan memenuhi kewajiban-kewajiban lainnya.

Begitupula dengan perusahaan pada sektor Perbankan di Indonesia. Bank memperoleh *profit*-nya dengan menghimpun dana, mengelola dana-dana kecil menjadi dana besar, serta meminimalisir resiko besar menjadi resiko yang kecil. Dengan meningkatnya jumlah perbankan mengakibatkan persaingan yang semakin tinggi, baik dalam penghimpunan dana maupun penyaluran kredit. Untuk meningkatkan daya saing yang unggul maka setiap perusahaan harus memiliki suatu anggaran operasional yang terencana dengan baik. Menjalankan kegiatan operasi perusahaan tentunya tidak terlepas dari berbagai masalah yang dapat menghambat gerak kemajuan usahanya. Beberapa masalah timbul tidak hanya datang dari dalam perusahaan saja namun juga dari luar perusahaan.

Salah satu masalah yang timbul di dalam perusahaan adalah tidak tersedianya dana kas yang mencukupi dalam mendukung usaha perusahaan sehingga menghambat aktivitasnya. Kas mempunyai dua macam arus kas, yaitu: arus kas masuk dan arus kas keluar. Arus kas masuk berasal dari transaksi finansial maupun transaksi operasional. Arus kas keluar berasal dari transaksi yang dilakukan baik untuk memenuhi kewajiban dalam maupun luar perusahaan. Kedua arus tersebut diupayakan dalam keadaan seimbang, agar tidak terjadi saldo kas yang berlebih (*surplus*) atau saldo kas yang kurang

(*deficit*) yang mengganggu perusahaan. Maka dari itu, diperlukan pengambilan keputusan dalam perencanaan dan pengendalian penerapan sistem anggaran yang baik.

Penganggaran merupakan aspek yang paling penting dalam pengambilan keputusan untuk mengatur operasi harian pada bisnis apa pun (Pimpong & Laryea, 2016). Anggaran adalah rencana untuk pemenuhan program yang terkait dengan hal berikut; tujuan dan sasaran, periode waktu tertentu, perkiraan sumber daya yang dibutuhkan, perkiraan sumber daya yang tersedia, dibandingkan dengan satu atau lebih periode sebelumnya dan menunjukkan persyaratan di masa depan (Smith & Lynch, 2004).

Anggaran adalah laporan keuangan dan atau laporan kuantitatif yang disiapkan dan disetujui sebelum periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi tertentu (Kariuki, 2010). Tujuannya adalah untuk mengendalikan dan mengevaluasi, perencanaan, komunikasi, dan motivasi (Lucey, 2010).

Agar anggaran efektif, penganggaran harus disertai dengan pengendalian. Pengendalian anggaran melibatkan perbandingan berkala dari tujuan yang direncanakan dan kinerja aktual (Cook, 2008). Anggaran karenanya merupakan alat pengendalian. Bagian penting dari persiapan anggaran adalah pertimbangan akan pentingnya definisi tujuan, aspirasi dan tujuan, baik individu maupun perusahaan. Tujuan anggaran dalam pengendalian anggaran adalah untuk menentukan standar kinerja yang dapat diterima di bank. Ketika bank menetapkan standar kinerja yang dapat diterima, itu harus dilakukan dengan penilaian yang baik atau motivasi mungkin salah tempat. Karenanya, kerangka kerja anggaran memasukkan kegiatan perusahaan yang penting untuk kesejahteraan organisasi (Koech, 2015). Menurut Mbuthia & Omagwa (2019), kerangka kerja anggaran terdiri atas: pengendalian, perencanaan, pelaksanaan atau implementasi, dan peninjauan kembali terhadap anggaran.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Apabila kedua hal ini dapat dilakukan dengan baik dan matang, maka anggaran dapat berpengaruh langsung dan signifikan pada kinerja manajerial dan kinerja organisasi perbankan.

Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan/representasi. Konsep kinerja manajerial juga mengacu kepada kemampuan pihak manajer dalam mengambil keputusan agar kinerjanya bisa menjadi lebih efektif. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2014), antara lain: faktor pribadi, faktor kepemimpinan, faktor tim/kelompok, dan faktor situasional. Bagi organisasi, kinerja manajerial dapat menjadi tolok ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Kinerja organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Menurut Nasucha dalam Sinambela (2012:186), kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dalam penelitian Adongo & Jagongo (2013); mereka menggunakan sampel sebanyak 14 perusahaan negara di Kenya yang terdiri atas: 42 *corporate services manager*, manajer keuangan dan *budget officer* dari tiap

perusahaan; menemukan bahwa pengendalian anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dalam penelitian Pimpong & Laryea (2016); mereka menggunakan sampel sebanyak 63 Lembaga Keuangan Non-Bank di Ghana; menemukan bahwa Sistem Penganggaran memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Keuangan. Penelitian ini memang sudah banyak dilakukan oleh peneliti di berbagai negara dan sebagian besar dari hasil penelitian mereka adalah bahwa Sistem Penganggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, baik keuangan maupun non-keuangan. Penelitian Mbuthia & Omagwa (2019); menggunakan sampel sebanyak 33 responden dari tiga Bank Komersial, yaitu KCB Limited, Equity Bank Limited, dan Cooperative Bank Limited; menyatakan bahwa *budget control*, *budget planning*, *budget implementation*, dan *budget review* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan Bank Komersial di Kenya. Penelitian Kung, Huang, & Chen (2013); menggunakan sampel sebanyak 132 pegawai perusahaan manufaktur di Taiwan; menemukan bahwa perencanaan anggaran memiliki pengaruh yang positif dan kuat terhadap kinerja manajerial dan organisasi pada Perusahaan Manufaktur. Namun, pada penelitian Kipkemboi (2013); menggunakan sampel sebanyak 30 Lembaga Non-Pemerintahan; menyatakan bahwa pengaruh positif yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian Veronicah Wanjugu Mbuthia & Job Omagwa (2019) dan Kung, Huang & Cheng (2013) dengan cara: (i) memperbaiki kelemahan penelitian Mbuthia & Omagwa (2019) dengan mengubah pengukuran variabel kinerja keuangan bank dengan ukuran yang digunakan oleh Kung & Huang (2013); (ii) menyesuaikan skala pengukuran variabel independen pada penelitian Mbuthia & Omagwa (2019) dan dengan skala pengukuran Kung, Huang & Cheng (2013). Penelitian ini melakukan survey kepada 4 Bank BUMN di Indonesia; antara lain: Bank Mandiri, Bank

Negara Indonesia (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), dan Bank Tabungan Negara (BTN).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang dari penelitian ini, maka terdapat rumusan masalah utama yang akan diteliti adalah sebagai berikut.

1. Apakah perencanaan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia?
2. Apakah implementasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia?
3. Apakah pengendalian anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia?
4. Apakah peninjauan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menguji pengaruh perencanaan anggaran terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia.
2. Menguji pengaruh implementasi anggaran terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia.
3. Menguji pengaruh pengendalian anggaran terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia.
4. Menguji pengaruh peninjauan anggaran terhadap Kinerja Bank BUMN di Indonesia.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat membawa guna dan manfaat, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. **Manfaat untuk Praktisi, yaitu**
  - a. **Perbankan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu dasar pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan perbankan dalam meningkatkan efisiensi kinerja manajerial dan organisasi, yakni dalam mengatur staff, menyusun strategi, mengevaluasi, dan memotivasi pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. **Manfaat untuk Akademisi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang keuangan, khususnya mengenai Proses Penganggaran dan Kinerja pada sektor perbankan di Indonesia.

#### 1.5. Sistematika Penelitian

Sistematika Penelitian ini dibagi menjadi lima bagian, antara lain:

##### 1. **BAB I : Pendahuluan**

Bagian pertama ini memberikan gambaran mengenai latar belakang, yang mana menjelaskan perkembangan era industri khususnya perbankan saat ini, mengapa peneliti melakukan penelitian, serta pentingnya proses penganggaran pada di sector perbankan saat ini. Kemudian, peneliti juga menjelaskan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian ini dilakukan, manfaat penelitian ini bagi praktisi dan akademisi.

## 2. **BAB II : Landasan Teori**

Bagian ini menjelaskan secara rinci mengenai teori yang berkaitan dengan system penganggaran dan kinerja Bank BUMN di Indonesia, definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi variabel dependen dan independen di penelitian ini, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini, serta kerangka pemikiran dari hipotesis yang telah dikembangkan oleh peneliti. Pada bab ini juga dijelaskan terkait kajian riset-riset terdahulu yang mendukung penelitian ini.

## 3. **BAB III : Metode Penelitian**

Bagian ini menjelaskan metode pengumpulan data apa yang akan peneliti gunakan, populasi dan sampel yang peneliti gunakan, jenis dan sumber data yang peneliti peroleh, objek penelitian, cara mengukur variable dependen dan independen, metode analisis data seperti apa yang akan peneliti gunakan.

## 4. **BAB IV : Hasil Analisa Data dan Pembahasan**

Pada bagian ini akan dijelaskan terkait hasil analisis dan pembahasan terkait data-data yang sudah diolah dengan metode yang telah ditentukan. Bab ini merupakan bab yang juga terdapat hasil perbandingan dari hasil penelitian dengan penelitian terdahulu. Hasil analisis mengacu pada metode analisis yang digunakan. Pada bab ini, data yang telah diolah kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

## 5. **BAB V : Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran**

Bagian ini merupakan bagian terakhir yang memuat tentang hasil simpulan dari penelitian dan keterbatasan dari penelitian, serta saran perbaikan ke depannya untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya. Simpulan merupakan hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini dan kemudian dari simpulan tersebut ditariklah keterbatasan yang

terdapat pada penelitian ini dan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, pembaca dan penelitian selanjutnya.

