

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada sebuah perusahaan, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian untuk mencapai kinerja yang baik mengenai kegiatan organisasi yang disusun sekarang dalam satuan moneter dan harus diwujudkan periode yang akan datang. Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran. Anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun sebagai pedoman dalam merencanakan maupun melaksanakan kegiatan operasional. Tanpa anggaran, perusahaan akan berjalan tanpa arah dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali. Dengan adanya anggaran maka akan dapat diperbandingkan hasil realisasinya dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui efektivitas program kerja.

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Anthony dan Govindarajan (2005:73) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala, mengungkapkan anggaran adalah alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Menurut Halim (2013:22), bahwa anggaran yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Dengan adanya

anggaran, suatu perusahaan akan mempunyai arah dan menjadi acuan untuk mencapai target suatu perusahaan.

Tujuan utama penyusunan anggaran adalah digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana, mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan, merinci jelas sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan, merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal, menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat, menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan (M. Nafarin, 2007:19). Meskipun secara umum tujuan perusahaan adalah baik namun sebenarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kegagalan anggaran seperti yang dikemukakan M. Nafarin (2007:12), adalah sebagai berikut: “pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan dan tidak memiliki wawasan yang luas, wewenang dalam membuat anggaran tidak tegas, tidak didukung oleh masyarakat, dana tidak cukup”.

Terdapat dua pendekatan yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu *top down* (pendekatan dari atas ke bawah) dan *bottom up* (pendekatan dari bawah ke atas). Inti dari partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh bagian dalam organisasi baik manajer puncak hingga manajer bawah. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari manajer tingkat bawah (Dharmanegara, 2010:15).

Dalam sistem penganggaran *top down*, pendekatan ini menempatkan atasan sebagai penyusun anggaran dan bawahan sebagai pelaksana anggaran yang ditentukan. Pendekatan ini memungkinkan atasan untuk merencanakan dan mengkalkulasi anggaran, sehingga waktu yang dibutuhkan relatif lebih singkat. Selanjutnya bawahan selaku pelaksana anggaran dituntut untuk memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai target yang ditentukan. Akibatnya penerapan pendekatan *top down* memiliki titik lemah yaitu atasan kurang/tidak mengetahui kapasitas dan hambatan pada bawahan selaku pelaksana anggaran sehingga target yang ditentukan terlalu tinggi dibandingkan kemampuan yang dimiliki pelaksana anggaran. Hal ini menyebabkan rendahnya kinerja bawahan karena target tidak sebanding dengan sumber daya yang diberikan.

Pendekatan *bottom up* melibatkan semua komponen perusahaan dalam penyusunan anggaran, sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama. Bawahan sebagai pelaksana anggaran mengajukan usul untuk ditelaah dan dinegosiasikan dengan atasan. Melalui pendekatan ini terbentuk komitmen dan kesadaran untuk melibatkan diri dalam pelaksanaan anggaran agar dapat mencapai target yang ditentukan bersama. Namun pendekatan *bottom up* memiliki kelemahan yaitu waktu yang lama. Selain itu bila usulan yang diajukan oleh bawahan selaku pelaksana anggaran tidak dikendalikan secara seksama oleh atasan, maka target anggaran mungkin menyimpang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan

dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya. Seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001:513), bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai keikutsertaan *operating manager* dalam memutuskan bersama dengan komite mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating manager* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Didalam penyusunan anggaran, agar dapat berjalan secara efektif anggaran harus ditetapkan secara jelas dengan tujuan organisasi. Secara teknis, perkiraan keadaan yang akan terjadi di masa mendatang menjadi pertimbangan penting dalam penyusunan anggaran. Keadaan internal yang berada di bawah kendali semestinya bisa diakomodasikan dengan baik. Persoalan yang muncul adalah perubahan-perubahan eksternal yang berada di luar kendali sehingga sulit diperkirakan. Kemampuan melihat jauh kedepan semacam ini yang akan menentukan ketepatan anggaran dengan realisasinya. Selisih antara anggaran dengan realisasinya menjadi indikator keberhasilan penyusunan anggaran. Sebagai konsekuensinya, penyusunan cenderung selalu bersikap mencari aman dengan menetapkan anggaran pada angka yang relatif rendah dengan harapan agar dapat dengan mudah dicapai realisasinya.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Salah satu fakta yang ada pada PT PINDAD (Persero) Bandung adalah

adanya pencapaian penjualan empat divisi dibawah Direktur Operasi pada tahun 2015 tidak mencapai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan produksi pada tiga divisi pada tahun 2015 tidak mencapai RKAP yang sudah ditetapkan. Pada tabel 1.1 memperlihatkan realisasi anggaran penjualan dan pada tabel 1.2 memperlihatkan realisasi anggaran produksi dari divisi dibawah Direktur Operasi.

Tabel 1.1
Realisasi Anggaran Penjualan

(Milyaran Rupiah)

Deskripsi	Anggaran 2015	Realisasi		%tase Real 15 thd	
		2015	2014	Anggaran	2014
1	2	3	4	5 = 3/2	6 = 3/4
Induk Perusahaan					
Produk Munisi	828,76	738,46	614,11	89%	120%
Produk Senjata	235,31	184,47	214,76	78%	86%
Produk Kendaraan Khusus	533,48	436,87	316,08	82%	138%
Produk Mesin Industrual	166,30	115,84	57,93	70%	200%
Produk Tempa & Cor	225,74	228,88	144,53	101%	158%
Produk Handakkom	75,00	190,92	49,76	255%	384%
Jumlah Induk Perusahaan	2.064,59	1.895,44	1.397,17	92%	136%

Dari tabel diatas menjelaskan bahwa Divisi Munisi mencapai realisasi penjualan Rp 738,46 miliar dengan persentase sebesar 89% dari anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan Divisi Senjata mencapai penjualan Rp 184,47 miliar dengan persentase 78% dari anggaran sebesar Rp 235,31 miliar. Begitu juga dengan Divisi Kendaraan Khusus dimana realisasi penjualan mencapai Rp 436,87 miliar dari target anggaran sebesar Rp 533,48 miliar dan Divisi Mesin Industrial mencapai realisasi penjualan sebesar Rp 115,84 miliar dengan persentase 70% dari anggaran yang telah ditetapkan.

Dari enam divisi ini hanya Divisi Tempa & Cor dan Divisi Bahan Peledak Komersial (Handakkom) yang realisasinya mencapai target. Divisi Tempa & Cor mencapai realisasi penjualan sebesar Rp 228,88 miliar dengan persentase 101% dari anggaran yang telah ditetapkan. Sama halnya dengan Divisi Handakkom yang mencapai realisasi penjualan sebesar Rp 190,92 miliar dengan persentase 255% dari anggaran yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja dari dua divisi ini sudah memuaskan karena realisasi penjualan melebihi RKAP yang telah ditetapkan dan program yang ditetapkan manajemen berarti telah berhasil. Terlihat dari anggaran realisasi penjualan tersebut empat divisi pada tahun 2015 tidak mampu mencapai target penjualan yang telah disusun dalam RKAP. Hal ini karena target penjualan yang tidak tercapai sehingga tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh PT PINDAD (Persero).

Tabel 1.2
Realisasi Anggaran Produksi

(Milyaran Rupiah)

Deskripsi	Anggaran 2015	Realisasi		%tase Real 15 thd	
		2015	2014	Anggaran	2014
1	2	3	4	5 = 3/2	6 = 3/4
Induk Perusahaan					
Produk Munisi	499,12	579,05	368,98	116%	157%
Produk Senjata	255,70	179,66	186,31	70%	96%
Produk Kendaraan Khusus	532,65	437,37	213,83	82%	205%
Produk Mesin Industrual	157,63	71,82	42,00	46%	171%
Produk Tempa & Cor	140,46	180,06	145,48	128%	124%
Produk Handakkom	60,94	140,76	38,32	231%	367%
Jumlah Induk Perusahaan	1.646,50	1.588,72	994,92	96%	160%

Pada realisasi produksi pada tahun 2015 Divisi Munisi mencapai realisasi produksi sebesar Rp 579,05 miliar atau naik sebesar 16,01% dari anggaran

sebesar Rp 499,12 miliar. Sedangkan pada Divisi Senjata realisasi produksi mengalami penurunan seiring dengan turunnya nilai penjualan produk senjata. Realisasi produksi senjata menurun menjadi Rp 179,66 miliar atau -29,74% dari nilai anggaran sebesar Rp 255,70 miliar dan Divisi Kendaraan Khusus mengalami penurunan menjadi Rp 433,37 miliar atau -18,64% dari nilai anggaran sebesar Rp 532,65 miliar. Begitu juga Divisi Mesin Industrial dengan realisasi produksi sebesar Rp 71,82 miliar atau -54,44% dari anggaran sebesar Rp 157,64 miliar.

Selain Divisi Munisi yang mencapai realisasi produksi melebihi RKAP, Divisi Tempa dan Cor mencapai realisasi produksi sebesar Rp 180,66 miliar atau melonjak 28,19% dari nilai anggaran sebesar Rp 140,46 miliar dan Divisi Bahan Peledak Komersial realisasi produksi meningkat menjadi sebesar Rp 140,76 miliar atau 130,98% dari nilai anggaran sebesar Rp 60,94 miliar. Pada realisasi penjualan terdapat dua Divisi dan pada realisasi produksi terdapat tiga Divisi yang mencapai hasil maksimal melebihi RKAP yang ditetapkan dan program yang ditetapkan manajemen berarti telah berhasil. Adanya empat Divisi yang pencapaian penjualannya tidak mencapai RKAP dan tiga Divisi yang pencapaian produksinya tidak mencapai RKAP menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada divisi tersebut dinilai kurang baik. Salah satu faktor seperti partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dapat menyebabkan kinerja manajerial pada suatu unit kurang baik.

Dilansir dalam www.kompas.com, Presiden Indonesia, Joko Widodo mengatakan “kalau ada progres nggak baik, bisa dua hal, yakni karena manajemen BUMN kurang baik, tidak cepat, masih bekerja pola lama atau memang

menterinya nggak bisa kejar. Nah, yang salah yang mana ?” katanya, di Bursa Efek Indonesia (BEI), Jakarta, Senin (10/8/2015). Dilansir dalam www.kompas.com, lebih parah lagi menurut Menteri Keuangan, Sri Mulyani Indrawati mengatakan, “hingga akhir 2015, kontribusi BUMN hanya sebesar Rp 202 triliun terhadap anggaran pendapatan belanja negara, mungkin sah-sah saja dana dari BUMN itu tidak masuk ke APBN. Akan tetapi BUMN tersebut harus memiliki *earning* baik dan dikelola juga dengan *governance* yang baik. Yang terjadi selama ini membuat saya sedih, BUMN itu selalu dikelola dengan tidak baik dan malah dijadikan bancakan”, di Gedung DPR, Jakarta, Rabu (24/8/2016).

Selama ini banyak jurnal penelitian mengungkapkan permasalahan terkait pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Beberapa hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Indarto dan Ayu (2015), Mediaty (2010), Sugiyanto dan Subagiyo (2005), Moheri dan Arifah (2015) menunjukkan hasil positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun disisi lain, penelitian yang dilakukan Medhayanti dan Suardana (2015), Hafridebri (2013) justru menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Adapun penelitian pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilakukan oleh Hidayat (2015), Putra (2013), Wiprastini et.al (2014) menunjukkan hasil positif dan signifikan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Dilain sisi, penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2010), Bangun

(2009) menunjukkan hasil negatif antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan gabungan dari 2 (dua) penelitian, yaitu: Eko Sugiyanto dan Lilik Subagiyo (2005) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan Sebagai Variabel *Intervening*”, dan Wiprastini et.al (2014) yang berjudul “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Pemoderasi”.

Berdasarkan penelitian Eko Sugiyanto dan Lilik Subagiyo (2005) mengambil sampel pada Rumah Sakit Tipe A, B dan C yang terdaftar pada Departemen Kesehatan RI untuk wilayah Jawa Tengah dan DIY, dengan Variabel Independen yaitu Partisipasi Anggaran. Variabel Dependen yaitu Kinerja Manajerial. Variabel *Intervening* Komitmen Tujuan. Mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. “Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada komitmen tujuan.
3. Komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan sebagai variabel *intervening*”.

Unit analisis pada penelitian ini adalah manajer secara individual pada Rumah Sakit tipe A, B dan C yang terdaftar pada Departemen Kesehatan RI untuk wilayah Jawa Tengah dan DIY. Penelitian ini fokus pada manajer karena terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Dengan sampel yang diambil 400 responden yang dikirimkan kepada manajer pusat biaya yang bekerja pada rumah

sakit tipe A, B dan C di wilayah Jawa Tengah dan DIY. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *judgement sampling*. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya menggunakan sampel yang terbatas pada rumah sakit yang bertipe A, B dan C. Pertimbangan teknik sampling dalam penelitian ini adalah bahwa responden yaitu manajer pusat biaya yang bekerja pada Rumah Sakit swasta dan negeri di wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Berdasarkan penelitian Wiprastini et.al (2014) mengambil sampel pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Buleleng, dengan variabel independen yaitu Kejelasan Sasaran Anggaran. Variabel Dependen yaitu Kinerja Manajerial. Variabel Pemoderasi yaitu Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan. Mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. “Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 15 SKPD berupa Dinas di Kabupaten Buleleng.
2. Desentralisasi dapat memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial 15 SKPD berupa Dinas di Kabupaten Buleleng.
3. Ketidakpastian lingkungan dapat memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial 15 SKPD berupa Dinas di Kabupaten Buleleng”.

Unit analisis pada penelitian ini adalah seluruh Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Sub Bagian, Kasubag Perencanaan, Kasubag Keuangan dari 15 SKPD di Pemerintahan Daerah Kabupaten Buleleng. Dengan sampel yang diambil berjumlah 75 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Keterbatasan penelitian ini adalah merujuk pada informasi dari Bapeda ternyata masih ditemukan SKPD berupa Dinas di Kabupaten Buleleng yang menunjukkan angka realisasi kinerja masih dibawah rata-rata pada bulan

akhir tahun anggaran, sampel yang digunakan pada penelitian ini tidak terlalu luas dan hanya mengambil lokasi penelitian pada SKPD berupa Dinas.

Dalam penelitian Eko Sugiyanto dan Lilik Subagiyo (2005) mengambil variabel yang diteliti adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, untuk penelitian yang dilakukan Wiprastini et.al (2014) mengambil variabel yang diteliti adalah kejelasan sasaran anggaran sebagai variabel independen. Tempat serta sampel penelitian, pada penelitian pertama mengambil tempat dan sampel di Rumah Sakit Tipe A, B dan C yang terdaftar pada Departemen Kesehatan RI untuk wilayah Jawa Tengah dan DIY dan penelitian kedua di SKPD di Kabupaten Buleleng, sementara penelitian ini mengambil tempat dan sampel di PT PINDAD (Persero) Bandung.

Adapun jadwal pelaksanaan kegiatan penelitian sebagai berikut:

Tabel 1.3
Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Bulan																							
		Oktober				November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu			
2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.	Studi Pendahuluan																								
2.	Tahap Pengumpulan Data																								
3.	Penyebaran Kuesioner																								
4.	Analisis Data																								
5.	Evaluasi																								
6.	Penyajian Laporan																								

Berdasarkan pada penjabaran di atas dan adanya perbedaan variabel, tempat dan sampling penelitian sekarang dengan penelitian-penelitian terdahulu, maka penelitian ini dianggap penting untuk dilakukan. Dengan demikian, peneliti

mengangkat judul: **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Divisi Dibawah Direktur Operasi PT PINDAD (Persero) Bandung)”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan Latar Belakang Penelitian maka dirumuskan permasalahan pada PT PINDAD (Persero) sebagai berikut :

1. Bagaimana Partisipasi Anggaran pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
2. Bagaimana Kejelasan Sasaran Anggaran pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
3. Bagaimana Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
4. Seberapa besar Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
5. Seberapa besar Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
6. Seberapa besar Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Latar Belakang Penelitian dan Permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian pada PT PINDAD (Persero) ini adalah :

1. Untuk mengetahui Partisipasi Anggaran pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
2. Untuk mengetahui Kejelasan Sasaran Anggaran pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
3. Untuk mengetahui Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
4. Untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
5. Untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.
6. Untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Divisi dibawah Direktur Operasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

a. Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan menambah wawasan, pengetahuan, serta pengalaman terutama terkait dengan partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dan hubungannya dengan kinerja manajerial serta hal-hal yang ada di dalamnya.

b. Perusahaan

Hasil penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran pada kinerja manajerial, serta diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti yang akan datang.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya khazanah keilmuan akuntansi terutama dalam bidang akuntansi manajemen dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh dari partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Divisi dibawah Direktur Operasi PT PINDAD (Persero) yang berlokasi di Jl. Gatot Subroto No. 517, Bandung.

1.5.2 Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukannya pada bulan Oktober 2016 hingga Maret 2017 dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada bagian yang dijadikan sampel penelitian.