

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.

Revolusi teknologi telah melanda segala aspek kehidupan manusia. Dalam dunia bisnis khususnya, revolusi teknologi tersebut menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan, pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia. Akhirnya dalam dunia bisnis terjadi persaingan yang global dan semakin tajam. Keunggulann daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menuntut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi.

Sarana transportasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Untuk menghadapi persaingan secara global dalam bidang transportasi fungsi manajemen harus berjalan dengan baik. Serta memerlukan anggaran yang dapat dijadikan pedoman sekaligus alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang memiliki organisasi untuk mencapai tujuan (Faisal,2001). Anggaran merupakan faktor terpenting karena merupakan indikator di dalam perusahaan dalam memberi

pelayanan secara maksimal dan akan mempengaruhi tingkat loyalitas serta kepuasan konsumen terhadap perusahaan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas konsumen dalam menggunakan jasa transportasi, diantaranya adalah kualitas pelayanan dan penentuan kebijakan anggaran. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer puncak sangat menentukan perilaku bawahannya sehingga dalam penyusunan anggaran diperlukan perhatian yang lebih terhadap perilaku-perilaku yang berhubungan dengan anggaran agar dapat memotivasi para manajer tingkat menengah dan bawah dalam mencapai tujuan organisasi melalui anggaran (Sunarmo:2005). Dengan demikian, manajer puncak akan berusaha menggunakan metode penyusunan anggaran yang lebih baik.

Pengendalian manajemen yang baik, salah satunya dapat dilihat dari bagaimana perencanaan keuangan (anggaran) pada perusahaan tersebut. Anggaran menunjukkan rincian dan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Proses penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan atas operasional perusahaan pada tahun berjalan (Mattaola, 2011:8). Oleh karenanya, perlu memperhatikan *budgetary participation* (Partisipasi Anggaran).

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan beberapa individu dan memiliki pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi serta penghargaan apabila tercapainya target anggaran tersebut (Fitrianti, 2010:3). Partisipasi anggaran dapat melibatkan para manajer dan karyawan di dalam unit kerja atau pusat pertanggungjawaban sehingga

dengan turut berpartisipasi, diharapkan kinerja akan meningkat, hal ini didasari dengan pemikiran bahwa ketika suatu tujuan yang dirancang secara parsefatif disetujui, maka akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya.

Anggaran yang telah disusun secara partisipatif kemudian disahkan oleh manajer yang bertanggungjawab di setiap divisi dan pusat pertanggungjawaban. Di sini, akuntansi pertanggungjawaban memainkan peran dalam mengukur pelaksanaan anggaran yang telah disusun. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka (Hansen, Mowen : 2012:116). Informasi akuntansi pertanggungjawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan (Mile, 2011:37). Jika diterapkan dengan baik, maka akan membantu perusahaan dalam memberikan kontribusi penyusunan anggaran dan menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dan perusahaan secara menyeluruh.

Berdasarkan fakta yang di dapat pada PT PINDAD, salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang Alutsista (Alat utama Sistem Persenjataan) dan produk komersial. Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas pencapaian tujuan organisasi. Salah satunya 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.

Permasalahan tidak tercapainya target anggaran menjelaskan bahwa divisi munisi mencapai realisasi penjualan Rp 738,46 miliar dengan persentase 89% dari anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan divisi senjata mencapai penjualan Rp 184,17 miliar dengan persentase 78% dari anggaran Rp 235,51 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 target anggaran Rp 166,30 miliar. Terlihat dari anggaran dan 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 PT PINDAD (Persero). Jika di tabelkan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Realisasi Anggaran Penjualan
2015

| Divisi | Anggaran 2015 | Realisasi 2015 | Persentase |
|------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
| Munisi | 828,76 | 738,46 | 89% |
| Senjata | 235,31 | 184,47 | 78% |
| Kendaraan Khusus | 533.48 | 436,87 | 82% |
| Mesin Industrial | 166,30 | 115,84 | 70% |

Adanya kegagalan pencapaian target pada divisi produksi pada tahun 2015 yaitu pada divisi munisi mencapai realisasi produksi sebesar Rp 579,05 miliar atau

naik sebesar 16,01% dari anggaran Rp 499,12 miliar, devisi tanpa dan cor dengan realisasi produksi Rp 180,06 miliar atau melonjak 28,19% dari nilai anggaran sebesar Rp 140,46 miliar dan pada divisi bahan bakar peledak komersial realisasi produksi yang meningkat menjadi Rp 140,76 miliar atau dengan persentase peningkatan 31,1% dari nilai anggaran RKAP Rp 60,94 miliar. Jika ditabaelkan sebagai berikut:

Tabel 1.2
Realisasi Anggaran Produksi
2015

| Divisi | Anggaran 2015 | Realisasi 2015 | Persentase kenaikan |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Munisi | 499,12 | 579,05 | 16,1% |
| Tampa dan Cor | 140,46 | 180,06 | 28,19% |
| Bakar Peledak Komersial | 60,94 | 140,76 | 31,1% |

Adanya empat divisi penjualan dan tiga divisi produksi yang tidak mencapai RKAP menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada setiap divisi tersebut dinilai kurang baik. Maka harus dibenahi dengan adanya diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban pada PT PINDAD (Persero) kota Bandung untuk memperbaiki kinerja manajerial perusahaan

Adapun fenomena lain adalah pada PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang dilansir pada www.tempo.co. Direktur Jendral Anggaran Kementerian Keuangan Askolani mengatakan pemerintah akan mengupayakan agar tarif kereta

api ekonomi tidak jadi dinaikan September mendatang. Kementerian keuangan ujar dia, sesudah mendapatkan kepastian dari kementerian Perhubungan tentang besarnya subsidi mencapai Rp. 1,2 triliun yang akan tetap dialokasikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Perubahan 2014.

Kementerian Perhubungan sudah minta PT Kereta Api Indonesia (Persero) tak mengambil kebijakan kenaikan tarif. “Kementerian Perhubungan akan mengusulkan untuk menggunakan pagu itu full,” tuturnya di Jakarta, Jum’at, 4 Juli 2014. Menurut dia, saat ini Kementerian Keuangan sedang menunggu proposal dari Kementerian Perhubungan. Secara teknis Kementerian Perhubungan harus mengajukan anggaran subsidi terlebih dahulu kepada Kementerian Keuangan. “Dokumennya selesai dengan pagu Rp 1,2 triliun. Kementerian Perhubungan akan membuat kontrak baru dengan pihak PT KAI (Persero).” Pemerintah semula berencana tidak memenuhi permintaan dana *public service obligation* yang diajukan PT KAI sebesar Rp 1,2 triliun. Pemerintah hanya mengucurkan dana Rp 871 miliar untuk memenuhi kebutuhan PSO, dan sisanya Rp 352 miliar untuk membayar sisa dana *carry over* subsidi pada tahun sebelumnya. Kondisi ini membuat PT KAI berencana menaikkan tarif kereta ekonomi dikarenakan untuk menutupi anggaran yang membengkak.

Jika dilihat dari fenomena tersebut lemahnya dalam akuntansi pertanggungjawaban dan lemahnya pencapaian tujuan anggaran pada tahun sebelumnya, sehingga membuat pengajuan anggaran subsidi pada pemerintah tidak sesuai dengan yang di anggarkan oleh PT KAI, pemerintah hanya

memberikan anggaran subsidi dibawah yang dianggarkan PT KAI karena sisanya untuk membayar tunggakan anggaran tahun sebelumnya. Dengan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial PT KAI tidak efektif.

Adapun penelitian terdahulu yang lainnya berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah :

1. Teknologi Informasi.

Eka Nur Yuanita (2011)

2. Akuntansi Pertanggungjawaban.

Dian Sari (2013), Yeni Rachmawati (2010), Wigati Sulistyorini (2010), Dermawi (2014) dan Maimunah (2015)

3. Partisipasi Anggaran.

Eka Nur Yunita (2011), Dian Sari (2013), Latif Farid Muharrom (2014), Wigati Sulistyorini (2010), Dermawi (2014), dan Maimunah (2015).

4. Motivasi.

Maimunah (2015).

5. Sistem Pengukuran Kinerja

Darmawi (2014).

Faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial.

| No | Penelitian | Tahun | Teknologi Informasi | Akuntansi Pertanggungjawaban | Partisipasi Anggaran | Motivasi | Sistem Pengukuran Kinerja |
|----|-------------------------|-------|---------------------|---------------------------------|----------------------|----------|------------------------------|
| 1 | Latif Farid Muharrom | 2014 | - | - | √ | - | - |
| 2 | Dian Sari | 2013 | - | √ | √ | - | - |
| 3 | Yeni Rachmawati | 2010 | - | √ | - | - | - |
| 4 | Eka Nur Yunita | 2011 | √ | - | √ | - | - |
| 5 | Maimunah | 2015 | - | √ | √ | √ | - |
| 6 | Darmawati | 2014 | - | √ | √ | - | √ |
| 7 | Wigati Sulistyorini | 2010 | - | √ | √ | - | - |

Keterangan : √ = Berpengaruh Signifikan

- = Tidak Diteliti

Penelitian dari Dian Sari (2013) dengan judul jurnal “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2013 di kota Jambi, dengan hipotesis penelitian yaitu partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial secara simultan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan di kantor pelayanan PT.Pos Indonesia. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner ke 31 responden yang terdiri dari para manajer dan pengurus cabang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil dari hipotesis ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja manajerial. Kesimpulan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dian Sari ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan para pengguna anggaran di kantor PT. Pos Indonesia kota Jambi.

2. Partisipasi anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Akuntansi pertanggungjawaban secara aparsial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja mmanajerial.
4. Partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh sebesar 0,179 yang berarti sangat rendah terhadap kinerja manajerial, sedangkan akuntansi pertanggungjawaban secara persial berpengaruh sebesar 0,605 yang berarti kuat terhadap kinerja manajerial
5. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara simultan memiliki pengaruh sebesar 0,394 yang berarti berpengaruh rendah terhadap kinerja manajerial.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu sedikitnya kuisioner yang dapat diolah karena terbatasnya kinerja.

Adapun perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah pada tempat survey penelitian dan tahun penelitian. Dalam penelitian ini penulis memilih survey penelitian pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung tahun 2017, sedangkan penelitian sebelumnya survey pada PT Pos Indonesia (Persero) pada Kota Jambi tahun 2013. Alasan penulis memilih survey pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) karena peneliti tertarik mengadakan penelitian pada perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang transportasi dan jasa, selain itu kondisi manajemen PT KAI yang masih kurang baik dengan akar persoalan sistem dan tata kelola yang masih amburadul terhadap beban kerja dan hak-hak normatif karyawan seperti masalah pembagian *shift*, tekanan waktu dan

kesejahteraan pegawai maupun masyarakat (Yuhans: 2010) dan pada tahun 2006 dan 2012 kinerja keuangan PT KAI mengalami penurunan yang sangat besar dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, kondisi ini salah satunya disebabkan oleh sistem pengendalian yang kurang memadai (Imas Murnamasari:2012). Dengan ungkapan pendapat diatas penulis semakin yakin ingin melakukan penelitian pada PT Kereta Api Indonesia (Persero), sedangkan replikasi terdahulu Dian Sari mengajukan penelitian pada PT Pos Indonesia pada tahun 2013, karena Dian Sari tertarik untuk mengadakan penelitian di perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan pelayanan, walaupun perusahaan ini bergerak dalam pelayanan dan jasa, namun peningkatan kinerja perusahaan tersebut, baik kinerja manajemen maupun kualitas pelayanan tetap menjadi hal penting yang harus ditingkatkan terutama dalam bidang keuangan, akuntansi dan kinerja manajerial untuk menjaga eksistensi perusahaan tersebut. Selain itu, PT Pos Indonesia merupakan faktor penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Selain tempat survey penelitian, perbedaan yang lainnya pada sampel penelitian dimana sampel yang penulis diteliti dengan sampel sebanyak 50 responden para manajer dan junior manajer pada Pusat Pendapatan, Pusat Biaya, Pusat Laba dan Pusat Investasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero), sedangkan penelitian yang sebelumnya sampel yang diteliti adalah manajer dan kepala cabang pada PT Pos Indonesia (Persero) dengan jumlah sampel 31 responden.

Adapun perbedaan lainnya yaitu dari metode penelitian dimana penulis menggunakan analisis regresi linier sederhana, sedangkan pada penelitian yang

sebelumnya menggunakan analisis regresi berganda . dan perbedaan lainnya pada uji hipotesis, dimana penulis menggunakan pengujian secara persial dan pengujian secara simultan dikarenakan teknik sampling yang digunakan penulis adalah sampling jenuh. Sedangkan penelitian yang sebelumnya, uji hipotesis yang digunakan adalah uji-t dan uji-f.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban untuk menuangkan dalam karya tulis tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah.

1.2.1 Identifikasi Masalah.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Lamanya proses pembahasan anggaran yang disebabkan kurang matangnya perencanaan yang dapat menyebabkan kinerja manajerial berkurang dan memperlambat manajer mendapatkan tugas yang jelas.
2. Standar anggaran yang diberikan dari atasan membuat manajer membuat kebijakan yang berdampak pada kinerja manajerial tidak maksimal.
3. Manajer belum menjalankan dengan benar akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajerialnya.

1.2.2 Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana partisipasi anggaran pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di kota Bandung.
2. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di kota Bandung.
3. Bagaimana kinerja manajerial pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT Kereta Api Indonesia di Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian.

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris mengenai :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui partisipasi anggaran pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui akuntansi pertanggungjawaban pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui kinerja manajerial pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kota Bandung.

4. Untuk menganalisis dan mengetahui besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui besarnya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kota Bandung.

1.4 Kegunaan.

1.4.1 Kegunaan Teoritis.

Kegunaan secara teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan ilmu pengetahuan di bidang Akuntansi Manajemen khususnya tentang partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, serta sebagai bahan perbandingan antara teori dan praktek nyata.

1.4.2 Kegunaan Praktis.

- a. Bagi Penulis.

Penelitian ini diharapkan dapat :

1. Menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman penulis tentang partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.
2. Dapat mengikuti perkembangan teknologi informasi.
3. Sebagai bekal untuk menerapkan cara pengumpulan data dan transaksi serta informasi yang memastikan ketersediaan, keandalan, dan keakuratan informasi.

b. Bagi Perusahaan.

1. Dapat mengembangkan teknologi informasi yang sudah ada, dengan memperbaharui sistem yang digunakan pada kinerja manajerial.
2. Memberikan informasi bagi perusahaan tentang bagaimana ilmu dan teori yang kami dapatkan dibangku perkuliahan dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.
3. Dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pembuatan anggaran.
4. Dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan.

c. Bagi Instansi Pendidikan.

Dapat digunakan sebagai alat pertimbangan, acuan, dan referensi tambahan untuk penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial dengan mengacu pada penelitian yang lebih baik.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada dua perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang transportasi, yaitu :

Nama Perusahaan : PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Alamat Perusahaan : Jl. Perintis Kemerdekaan No.1. Bandung

Waktu pelaksanaan penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dan sesuai dengan waktu yang ditentukan.