

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ekonomi saat ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang dimiliki semaksimal mungkin. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mampu meningkatkan kinerja mereka. Agar dapat meningkatkan kinerja tersebut, manajer perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan perusahaan (Widarso, 2007)

Kualitas perusahaan yang baik harus memiliki kinerja manajerial yang dari waktu ke waktu harus semakin baik pula. Tetapi tidak jarang, dalam perusahaan selalu muncul masalah-masalah baik dari internal maupun eksternal, hal ini diakibatkan karena kinerja manajerial yang mengalami kemunduran. Oleh sebab itu kinerja manajerial harus terkoordinasi dengan sebaik mungkin, karena pada dasarnya kinerja manajerial sebagai tolok ukur atau standar bagi kegiatan organisasi yang memberikan kesempatan menilai dan mengevaluasi segala aktivitas yang terjadi serta membantu untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi.

Kinerja manajerial yang baik yaitu manajemen yang menjalankan

fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan (Mahoney *et al*). Rudianto (2016:315) menyatakan dalam melakukan penilaian kinerja ada beberapa alat yang dapat digunakan, yaitu analisis rasio, anggaran, *balance scorecard*, *economic value added (EVA)*, dan *benchmarking*.

Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan. Anggaran merupakan pedoman kerja dan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Disamping itu, anggaran juga dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat bantu untuk mengetahui kinerja yang lebih baik dimasa mendatang (Abriyani 2002). Pengendalian manajemen yang baik, salah satunya dapat dilihat bagaimana perencanaan keuangan (anggaran) pada perusahaan tersebut.

Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan (Garrison et al. 2013:385). Dengan dilibatkannya manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada manajer bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya, sehingga akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*).

Anggaran yang telah disusun secara partisipatif kemudian disahkan

oleh para manajer dari setiap divisi atau pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, manajemen puncak menciptakan berbagai divisi tanggungjawab atau dikenal pusat pertanggungjawaban (Dian Sari, 2013). Pusat pertanggungjawaban adalah suatu organisasi di dalam perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab. Menurut Hansen/Mowen (2013:558) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang ditentukan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu Pekerjaan (Eka Dyah Ayu Oktaviani, 2012)

BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi juga dihadapkan pada tantangan kompetensi global, menuntut kemampuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan berbagai inovasi dan strategi sehingga mampu bertahan dan bersaing secara unggul. Menurut Undang-Undang No.19 Tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara adalah suatu entitas milik negara yang salah satunya bertujuan mengejar keuntungan, juga untuk memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara. Sehingga BUMN perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para

pekerjanya agar dapat terus meningkatkan kinerjanya dan persaingan.

Keuntungan perusahaan tidak serta merta meningkat begitu saja, peran pegawai terutama pihak manajemen sebagai ujung tombak perusahaan harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang produk dan jasa layanan yang ditawarkan. Kinerja manajerial dianggap baik apabila tujuan perusahaan dapat terlampaui berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, serta melakukan perbaikan secara terus menerus (Yuliana, Nadirsyah, dan Usman Bakar, 2012)

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau biasa disebut PT INTI yang merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi, sebagai perusahaan yang besar PT. INTI (Persero) Bandung haruslah memiliki manajemen perusahaan yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada publik dan juga bisa bersaing di era globalisasi saat ini. Namun, kinerja manajerial PT INTI (Persero) Bandung ini bisa dinyatakan kurang stabil beberapa tahun terakhir ini, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan. Menurunnya kinerja PT INTI (Persero) bisa dilihat dari penurunan target penjualan yang terjadi pada tahun 2013-2015 berikut ini:

Tabel 1.1

Pencapaian Target Penjualan dan Realisasi

(Dalam Juta Rupiah)

Tahun	Rencana Kerja Anggaran	Realisasi	%
-------	---------------------------	-----------	---

	Perusahaan (RKAP)		
2013	2.227.421	1.466.790,30	65,83%
2014	2.342.762	871.889	34,91%
2015	2.394.008	420.991	17,59%

Sumber: Laporan Tahunan, Tahun 2013-2015

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa tingkat penyerapan anggaran penjualan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) tidak mencapai target anggaran. Setiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini terlihat pada tahun 2013 mencapai realisasi penjualan Rp 1.466.790,30 juta dengan persentase 65,83% dari anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan pada tahun 2014 mencapai penjualan Rp. 871.889 juta dengan persentase 34,91% dari anggaran sebesar Rp. 2.342.762 juta dan tahun 2015 mencapai realisasi Rp. 420.991 juta dengan persentase 17,59% dari anggaran yang telah ditetapkan. Maka dapat disimpulkan prestasi kinerja manajerial PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) tidak terlalu bagus, dikarenakan target penjualan yang tidak tercapai sehingga tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) karena tidak sepenuhnya Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan dapat terealisasi. (www.inti.co.id)

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pada BUMN di Indonesia memerlukan suatu perbaikan kinerja manajerial sehingga diharapkan

periode selanjutnya kinerja manajerial yang tidak terlalu bagus tersebut tidak terulang kembali. Perbaikan kinerja manajerial dalam kaitannya dengan anggaran dapat terjadi dengan melakukan perbaikan program anggaran. Keberhasilan program anggaran akan ditentukan oleh bagaimana cara penyusunan anggaran itu sendiri (Garrison *et al.* 2013:384)

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 diluar kendali perusahaan 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.

Berdasarkan penelitian terdahulu faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja manajerial adalah partisipasi anggaran yang diteliti oleh Gita Pramudya Saraswati (2015), Eka Nur Yunita (2014), Slamet Riyadi (2007). Faktor kedua Akuntansi Pertanggungjawaban yang diteliti oleh Dian Sari (2013), Linda Dyah Kinasih (2013). Faktor ketiga Kejelasan

Sasaran Anggaran yang diteliti oleh Taufik Hidayat (2015), Gusti Ayu Ketut Yuli Wiprastini (2014). Faktor keempat Struktur Desentralisasi yang diteliti oleh Taufik Hidayat (2015), Slamet Riyadi (2007), Indah Suryani (2013). Faktor kelima Teknologi Informasi yang diteliti oleh Eka Nur Yunita (2014). Faktor keenam Motivasi yang diteliti oleh Slamet Riyadi (2007). Faktor ketujuh Sistem Informasi Akuntansi yang diteliti oleh Indah Suryani (2013).

Tabel 1.2

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial

No	Nama Peneliti	Tahun	Akuntansi	Pertanggungj	Kejelasan	Sasaran	Desentralisas	Teknologi	Informasi	Motivasi	Sistem	Informasi	Partisipasi	Anggaran
1	Gita Pramudya Saraswati	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-
2	Eka Nur Yunita	2014	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-
3	Slamet Riyadi	2007	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	√	-
4	Dian Sari	2013	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Linda Dyah Kinasih	2013	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Taufik Hidayat	2015	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Gusti Ayu Ketut Yuli W	2014	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Indah Suryani	2013	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-

Penelitian ini merupakan replikasi 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.

Adapun perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya adalah pada tempat survey penelitian dan tahun penelitian. Dalam penelitian ini penulis memilih survey penelitian pada PT INTI (Persero) Kota Bandung tahun 2017, sedangkan penelitian sebelumnya survey pada PT Pos Indonesia (Persero) pada Kota Jambi tahun 2013. Alasan penulis memilih survey penelitian pada PT INTI (Persero) karena peneliti tertarik mengadakan penelitian pada perusahaan BUMN yang bergerak dibidang telekomunikasi, selain itu apabila dilihat pada fenomena yang terjadi pada

tahun 2013-2015 manajemen PT INTI (Persero) dinilai masih kurang baik. Sedangkan Dian Sari tertarik melakukan 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 penuli teliti dengan sampel sebanyak 33 responden yang terdiri dari kepala divisi, kepala bagian dan kepala urusan pada divisi corporate finance, SBU broadband, SBU smart energy, SBU defense & digital service dan divisi satuan pengawas intern pada PT INTI (Persero), sedangkan penelitian yang sebelumnya sampel yang diteliti adalah manajer dan kepala cabang pada PT Pos Indonesia (Persero) dengan jumlah sampel 31 responden.

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 (Studi Pada PT INTI (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. Manajer belum menjalankan fungsinya dengan baik mengenai perencanaan, perumusan dan pelaksanaan sehingga kinerjanya dianggap belum optimal
2. Kurangnya capaian target anggaran yang disebabkan kurang optimalnya perencanaan yang dilakukan oleh manajer
3. Tidak optimalnya penilaian mengenai kinerja manajerial pada saat evaluasi kinerja

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

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

kinerja manajerial PT INTI (Persero) di Kota Bandung

6. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT INTI (Persero) di Kota Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui partisipasi anggaran pada PT INTI (Persero) di Kota Bandung
2. Untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) di Kota Bandung
3. Untuk mengetahui kinerja manajerial pada PT INTI (Persero) di Kota Bandung
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial PT INTI (Persero) di Kota Bandung
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT INTI (Persero) di Kota Bandung
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi anggaran

dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT INTI (Persero) di Kota Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Penulis

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan menambah wawasan, pengetahuan serta pengalaman kepada penulis terkait partisipasi anggaran pada PT INTI (Persero) Kota Bandung dan seberapa besar keterlibatan dari atasan dan bawahan pada saat penyusunan anggaran.
- Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kepada penulis serta menambah wawasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban terutama pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) Kota Bandung
- Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengalaman, pemahan, serta pengetahuan penulis mengenai kondisi kinerja manajerial yang ada pada PT INTI (Persero) Kota Bandung

b. Perusahaan

- Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan-kesimpulan yang berguna bagi perusahaan dan menjadikan masukan mengenai pentingnya mengikutsertakan dan melakukan koordinasi antara manajer dan bawahan pada saat penyusunan anggaran.

- Penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran yang diharapkan dapat memberikan masukan yang positif kepada perusahaan mengenai pemisahan bidang tanggung atau pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan
- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam bentuk masukan yang dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan dan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja manajerial

c. Bagi pembaca

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

1.5 Lokasi dan Waktu penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT INTI (Persero) yang berlokasi di Jl. Moh Toha No. 77, Bandung.

1.5.2 Waktu Penelitian

	4. Seminar usulan penelitian								
	5. Menentukan tempat penelitian								
II	Tahap pelaksanaan								
	1. Meminta surat pengantar ke perusahaan								
	2. Menyebarkan kuisisioner di perusahaan								
	3. Penyusunan skripsi								
III	Tahap pelaporan								
	1. Menyiapkan draft skripsi								
	2. Sidang akhir skripsi								
	3. Penyempurnaan skripsi								

