BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perusahaan harus mampu melakukan efisiensi, peningkatan mutu dan peningkatan kinerja perusahaan nya agar tetap mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan supaya terus maju dan berkembang. Dengan kondisi tersebut, para pelaku bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerja yang tidak lepas dari kemampuan dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Perencanaan dan pengendalian memiliki korelasi yang sangat erat. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus membuat perencanaan yang matang dan benar sebelum memulai kegiatan operasionalnya untuk meminimalisasi kegagalan yang mungkin terjadi atas keinginan yang dituju. Salah satu alat yang dapat dipakai untuk proses perencanaan dan pengendalian yang baik adalah anggaran.

Pada umumnya, perusahaan yang berskala kecil ataupun berskala besar menggunakan anggaran sebagai salah salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnis. Anggaran adalah alat perencanaan dan pengendalian yang sangat penting dalam perusahaan, sehingga proses penyusunan anggaran merupakan aspek penting dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Anggaran tidak saja sebagai

Annisa Fitri Anggraeni, 2013
Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT Telekomunikasi Indonesia
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja dan motivasi (Hansen & Mowen, 2000) serta alat untuk mendelegasikan wewenang dari atasan kepada bawahan (Hofstede , 1968) dalam Hapsari (2010).

Anggaran merupakan bagian yang penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. Anggaran mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan, yang dapat membantu pihak manajemen dalam melakukan fungsi-fungsinya, meliputi formasi dan rencana, koordinasi dari kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dengan berdasar pada rencana dan pengendalian atas tertentu (Hariadi, dalam I Ketut Sujana (1992: 218)). Sehingga sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan dan mengendalikan berbagai aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang direncanakan. Anggaran merupakan alat pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, Welsch, Hilton dan Gordon dalam I Ketut Sujana (2007:2)). Hal ini perlu diperhatikan dalam pembuatan anggaran. Jika tidak diperhatikan, maka akan menimbulkan *dysfunctional behavior*.

Penyusunan anggaran sebaiknya memerlukan partisipasi dari anggota organisasi. Kondisi seperti ini disebut partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran

merupakan proses dimana individu-individu, baik atasan maupun bawahan, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan target anggaran.

Partisipasi anggaran (*partisipative budgeting*) melibatkan seluruh tingkatan manajemen dalam perusahaan tersebut, tujuannya untuk mengembangkan rencana anggaran yang telah dibuat. Partisipasi anggaran diperlukan karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung secara lapangan pada bagiannya dibandingkan atasan atau pihak manajer. Murray dalam Sumarno (2005:586) menyatakan bahwa partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dari anggota organisasi tersebut.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai anggaran karena itu berpartisipasi (Milani 1975, dalam Minan Kresnan 209). Partisipasi terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan keikutsertaan manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Manajer diikutsertakan dalam penyusunan anggaran

dengan asumsi bahwa manajer memberikan informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan maslah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel and Marconi, 1989). Siegel dan Marconi juga berpendapat bahwa dengan berpartisipasinya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak konsisten antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Beberapa penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terlihat dari penelitian Brownell (1986); Melek Eker (2009); Sardjito dan Muthaher (2007), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.Pada penelitian Nurcahyani (2010), partisipasi anggaran hanya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berbeda pada penelitian Milani (1975) dalam Minan Kersnan (2009); Minan Kresnan (2009), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan.

Hubungan positif dan negatif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu. Hal semacam ini dijelaskan dengan pendekatan kontijensi (*Contigency Approach*), dimana pendekatan ini

memberi gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi danberbeda bagi setiap situasi. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel intervening atau moderating.Sardjito (2007) dan Dr. Eker (2009) melakukan pengujian partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dimana variabel tersebut berpengaruh secara signifikan. Namun Nurcahyani (2010), menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Kondisi ketidak-konsistenan inilah yang membuat peneliti kembali ingin mengangkat variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada interaksi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

BUMN yang berbentuk perseroan terbatas (PT) adalah perusahaan yang modal/sahamnya paling sedikit 51% dimiliki oleh pemerintah, yang tujuannya mengejar keuntungan. Maksud dan tujuan mendirikan persero ialah untuk menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. PT. Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki

oleh pemerintah Indonesia (51,19%) dan oleh public sekitar 48,81%. Sebagian besar kepemilikan saham public (45,58%) dimiliki oleh investor asing, dan sisanya (3,23%) oleh investor dalam negeri. PT. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 9 anak perusahaan, termasuk PT. Telkomsel. PT Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Sehingga, dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan telekomunikasi lainnya, PT Telkom dituntut untuk selalu memberikan perkembangan inovasi-inovasi baru kepada konsumen agar usaha telekomunikasinya semakin terdepan dalam menghadapi persaingan tersebut. Dalam hal ini, para manajer perusahaan harus mampu meningkatkan kinerjanya agar bias mencapai target perusahaan.

Target perusahaan yang diinginkan didukung oleh keterlibatan manajer dalam pengambilan keputusan, termasuk di dalam penyusunan anggaran. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam melakukan penyusunan anggarannya mengikutsertakan para *top management* dan *low management*. Dalam penyusunan anggaran tentunya aka nada berbagai macam perbedaan pendapat dari tiap manajer, sehingga perbedaan dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Kondisi empirik di lingkungan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk menunjukkan bahwa pengukuan kinerja manajer didasarkan pada kriteria penilaian prestasi1 – prestasi 5. Penilaian dimaksud merupakan alat ukur untuk menentukan

sejauh mana perusahaan telah dicapai atau belum baik secara individu maupun kelompok di unit kerja masing-masing. Hal ini menurut keputusan direksi perseroan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor KD.45/PS730/SDM-12/1996 tentang pola pengembangan kinerja pegawai disebut dengan Sasaran Kinerja Individu (SKI).

Berdasarkan SKI tersebut, maka penilaian kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1.1

Pola pengembangan Sasaran Kinerja Individu (SKI) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Prestasi 1 (P1)	**Prestasi 2 (P2)**	**Prestasi 3 (P3)**	**Prestasi 4 (P4)**	**Prestasi 5 (P5)**
1. Jauh melampaui sasaran kerja	1. Jauh melampaui sasaran kerja	1. Sedikit melampaui batas sasaran kerja	1. Sesuai batas sasaran kerja	1. Di bawah sasaran kerja
2. Pekerjaan diselesaikan dengan mudah dan cepat	2. Pekerjaan diselesaikan dengan mudah dan cepat	2. Pekerjaan diselesaikan dengan belajar dari pengalaman	2. Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan waktu	2. Kurang mampu mengantisipasi kerja
3. Menciptakan cara-cara baru dalam pelaksanaan kerja	3. Menciptakan cara-cara baru dalam pelaksanaan kerja	3. Mencoba cara-cara dalam pelaksanaan kerja	3. Menyelesaikan dengan cara-cara biasa	3. Selalu mendapat arahan dari atasan
4. Tidak memerlukan arahan dari	4. Tidak memerlukan arahan dari	4. Pengambilan keputusan kadang-kadang harus mendapat	4. Keputusan memerlukan pengarahan	4. tidak mengambil keputusan

atasan	atasan	bantuan dari atasan	sasaran	
5. Dapat memutuskan sendiri dengan tepat & benar	5. Dapat memutuskan sendiri dengan tepat & benar	5. Dapat melaksanakan pekerjaan	5. Pelaksanaan kerja dibantu arahan atasan	
6. Diakui atau dikenal lingkungan luar/ unit organisasi	6. Diakui atau dikenal lingkungan luar/ unit organisasi		6. Memerlukan dorongan dari atasan	

Sumber: Keputusan Direksi PT Telekomunikasi Indonesia

Kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk ini bisa dinyatakan meningkat secara signifikan. Menurut harian investasi, Telkom mengalami kenaikan laba tahun 2012 sebanyak 18.36% sebesar Rp 18.36 T naik signifikan dari tahun 2011 sebesar Rp 15.47 T. Kenaikan tersebut disokong tumbuhnya pendapatan sebesar 8.27% dari Rp 71.25 T menjadi Rp 77.24 T. Hal ini pun dapat dilihat dari tabel 1.1 tentang realisasi laba tahun 2007-2012 di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Tabel 1.2

Realisasi Laba PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (tahun 2007-2012)

Tahun	**Realisasi Laba (dalam Ribuan Rupiah)**
2012 (IFRS)	Rp 18.388.000.000
2011 (IFRS)	Rp 15.481.000.000

2010 (IFRS)	Rp 15.904.000.000
2010 (GAAP)	Rp 11.536.999.200
2009 (GAAP)	Rp 11.332.400.000
2008 (GAAP)	Rp 10.671.786.000
2007 (GAAP)	Rp 12.857.018.000

Sumber: Laporan Keuangan 2007 s.d 2012 PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk

Dari Tabel 1.1 terlihat bahwa dari tahun 2007 ke 2008 terjadi penurunan laba, namun dari tahun ke tahun laba yang diperoleh semakin meningkat. Terlihat dari tahun 2011 ke tahun 2012, dengan kenaikan yang signifikan sebesar 18,68%. Pencapaian laba PT Telkom ini merupakan strategi transformasi bisnis. Kecenderungan telekomunikasi yang telah bergeser ke arah layanan *Broadband* (data & internet), baik *Mobile Broadband* maupun *Fixed Broadband*, dengan pertumbuhan terbesar di *Mobile Broadband* yaitu akses 3G dan *Wifi*.Perkembangan lain diindikasi dari munculnya layanan konvergensi untuk segmen consumer dan layanan enterprise mobility di segmen pelanggan bisnis perusahaan. Pendapatan data, internet dan jasa teknologi informatika tumbuh sebesar 15,5% dan kontribusi 35,8% terhadap jumlah pendapatan. (harian-investasi.co.id)

Selain itu pula, viva news menerbitkan artikel yang berisi bahwa PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk terpilih sebagai perusahaan yang sangar terpercaya berdasarkan survey Good Corporate Governance (GCG) Perception Index 2008 yang

dilakukan bersama The Indonesian Institute for Corporate Governance (IIGI) dan Majalah SWA. Predikat ini diperoleh PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk karena dinilai berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG dalam badan perusahaan. Praktek-praktek GCG di dalam Telkom merupakan mandatori dari kententuan SOA/SEC yang meliputi keharusan integrated audit, juga audit pngendalian internal atas pelaporan keuangan dan audit IT.

Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat penelitian ini dengan judul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerialdengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Moderating pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk"**.

1.2 Perumusan Masalah

Dengan memperhatikan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini berusaha menguji:

1. Bagaimana gambaran Partisipasi Anggaran yang terjadi di PT Telekomunikasi Indonesia?
2. Bagaimana gambaran Kinerja Manajerial yang terjadi di PT Telekomunikasi Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial di PT Telekomunikasi Indonesia?

4. BagaimanaKomitmen Organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerialdi PT Telekomunikasi Indonesia?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk bukti adanya pengaruh partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial diPT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

2. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kondisi Partisipasi Anggaran di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk;
2. Untuk mengetahui kondisi Kinerja Manajerial di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk;
3. Untuk Mengetahui adanya Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk;
4. Untuk Mengetahui apakah Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi setiap pihak yang terkait dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Secara Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan terhadap PT Telekomunikasi Indonesia dalam rangka penyusunan anggaran dan hal-hal yang terkait di dalamnya. Bagi penulis sendiri, melalui penelitian ini memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman terutama terkait dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan hubungannya dengan kinerja manajerialserta hal-hal didalamnya.

2. Secara Akademis

Diharapkan melalui hasil penelitian ini dapat memperkaya keilmuan akuntansi terutama dalam bidang penganggaran perusahaan, akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen terkait dengan hubungan partisipasi anggaran, komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Diharapkan juga hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.