

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin kompleksnya masalah menyebabkan banyaknya kegiatan yang harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Tanpa sebuah perencanaan yang baik, perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar sehingga tujuan-tujuan yang ingin diperoleh tentu tidak dapat tercapai. Tujuan organisasi yang ingin dicapai di tingkat persaingan yang tinggi saat ini, akan membawa dampak bagi aktivitas perusahaan dalam pengambilan keputusan, berdasarkan risiko-risiko yang menyertai aktivitas perusahaan tersebut.

Di dalam aktivitas bisnis, tingkat pengambilan risiko sangat bervariasi, tergantung pada kepribadian atas masing-masing individu di jajaran manajemen. Selain itu, setiap individu dituntut harus mempunyai dan meningkatkan kemampuannya sebagai penunjang meningkatkan kualitas perusahaan. Kualitas perusahaan dinilai dari kemampuan perusahaan dalam mengambil keputusan strategis berdasarkan pedoman-pedoman yang mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja pada seorang manajer dinilai berdasarkan kriteria efisiensi dan efektivitas (Anthony dan Vijay: 2005).

Efisiensi dan efektivitas pada seorang manajer akan membawa dampak bagi kualitas perusahaan. Kualitas perusahaan yang baik harus memiliki kinerja manajerial yang dari waktu ke waktu harus semakin baik pula, hal ini untuk

menjaga kelangsungan hidup perusahaan di samping semakin banyaknya persaingan dalam dunia bisnis. 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 tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi yang memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi segala aktivitas yang terjadi serta membantu untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan di tingkat persaingan yang memiliki ketidakpastian tinggi saat ini, manajemen harus memiliki alat untuk membantu dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Salah satu alat yang dapat membantu perusahaan baik berskala besar maupun kecil menghadapi permasalahan tersebut adalah anggaran. Proses penyusunan anggaran, pada dasarnya merupakan proses keterlibatan peran para manajer untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh anggaran sehingga akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja.

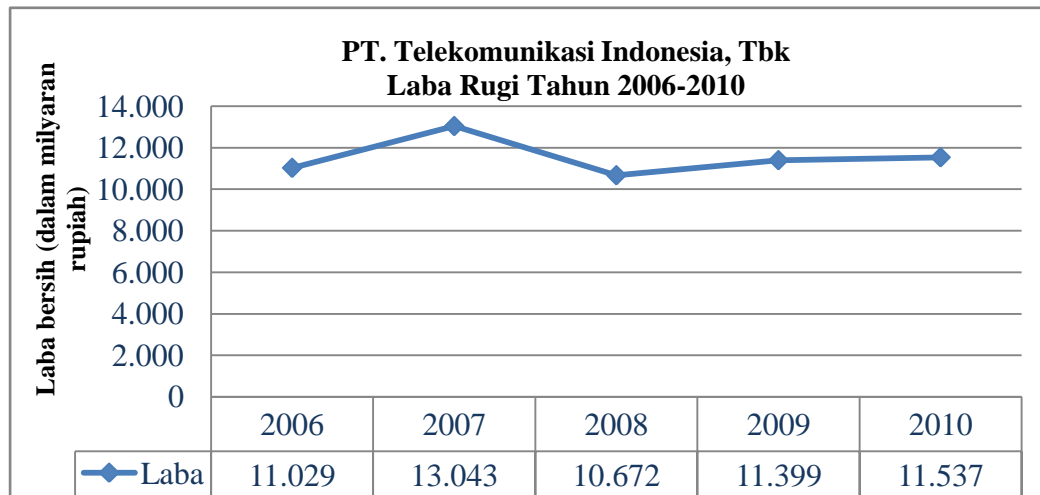
Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik (Dunk: 1990, dalam Deasy dan Muindro:2007).

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. PT. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat PT. Telkom dituntut untuk selalu mengembangkan dan memberi inovasi-inovasi baru kepada para konsumen dalam mengembangkan usahanya agar semakin baik dalam menghadapi persaingan tersebut. Dalam hal ini para manajer perusahaan harus mampu meningkatkan kinerjanya agar bisa mencapai target perusahaan yang diinginkan.

Target perusahaan yang diinginkan, tentunya didukung oleh keterlibatan manajer dalam pengambilan keputusan, sehingga keterlibatan manajer ini pun terdapat di dalam penyusunan anggaran. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam penyusunan anggarannya mengikutsertakan para *top management* dan *low management*. Disisi lain, dalam penyusunan anggaran pasti selalu adanya beda pendapat antar manajer, sehingga perbedaan dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ini bisa dinyatakan tidak terlalu bagus. Pada Agustus 2011, Menteri BUMN Mustafa Abubakar sempat mengatakan akan mengevaluasi kinerja PT. Telkom karena mengalami penurunan sejak dua tahun terakhir, bahkan sekedar informasi pada tahun 2010 PT. Telkom tidak lagi menjadi salah satu perusahaan dengan kapitalisasi terbesar di bursa. Selain itu pula, Deputi Bidang Industri Strategis dan Manufaktur BUMN, Irnanda Laksanmawan berencana untuk membentuk tim

yang bertugas memonitor transformasi dan revitalisasi pertumbuhan kinerja PT. Telkom yang saat ini dinilai masih cenderung datar (*flat*) (<http://www.bisnis.com> , 3 Februari 2012). Hal ini pun dapat dilihat dari gambar 1.1 tentang laporan laba rugi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.



Sumber : Laporan Tahunan 2010 PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk (data diolah).

Gambar 1.1
Grafik Laba Rugi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tahun 2006-2010

Dari gambar 1.1 terlihat bahwa dari tahun 2007 ke 2008 terjadi penurunan laba, bahkan dari tahun ke tahun laba yang diperoleh tidak mengalami kenaikan secara signifikan dan dinilai masih cenderung datar. Sehingga hal ini mencerminkan kinerja manajerial PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tidak terlalu bagus karena salah satu penilaian kinerja manajerial adalah pencapaian laba bersih perusahaan.

Fenomena lain yang terjadi yaitu, laba bersih PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terkoreksi menjadi Rp 8,3 triliun per September 2011 dari periode yang sama 2010 Rp8,9 triliun. Hal ini, terpengaruhi karena program pensiun dini.

Menurut Direktur Utama Telkom, yaitu Rinaldi Firmansyah mengatakan “dengan adanya program Pendi (Pensiun Dini) tersebut maka laba bersih kami menurun 6,4%”. Bahkan menurut Gatot Rustamadji, Senior General Manager Community Development Center Telkom menyebutkan bahwa tiap tahun pendapatan PT. Telkom dari telepon tetap berkurang hingga Rp2 triliun. Selain itu pun, Direktur Utama Telkom, Rinaldi Firmansyah mengatakan pula bahwa pertumbuhan pendapatan diperkirakan masih di bawah 10% (<http://www.bisnis.com>, 3 Februari 2012).

Untuk mencapai kinerja manajerial yang maksimal diperlukannya strategi yang akan dituju untuk mencapai tujuannya, dimana proses perencanaan strategi tersebut berdasarkan pedoman-pedoman yang telah direncanakan oleh perusahaan. Berdasarkan Laporan Tahunan 2010, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mempunyai 10 langkah inisiatif strategi, antara lain:

1. Mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak / *fixed wireline* (“FWL”).
2. Memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak / *fixed wireless access* (“FWA”) dan mengelola portofolio nirkabel.
3. Melakukan investasi pada jaringan *broadband*.
4. Mengintegrasikan solusi bagi UKM, *Enterprise* dan berinvestasi di bisnis *wholesale*.
5. Mengembangkan layanan Teknologi Informasi termasuk *e-payment*.
6. Berinvestasi di bisnis media dan *edutainment*.
7. Berinvestasi pada peluang bisnis internasional yang strategis.

8. Mengintegrasikan *Next Generation Network* (“NGN”) dan OBCE (*Operational support system, Business support system, Customer support system and Enterprise relations management*).
9. Menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio.
10. Melakukan transformasi budaya perusahaan.

Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 74 tahun 2006 tentang Penerapan Tata Kelola Perencanaan Perusahaan, menjelaskan bahwa sistem perencanaan perusahaan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk disusun untuk memberikan pedoman-pedoman pada unit-unit kerja di PT. Telkom. Oleh karena itu, pedoman tersebut digunakan manajer dalam menyusun usulan anggaran.

Pada sebuah perusahaan, anggaran merupakan sebuah alat perencanaan dan pengendalian untuk mencapai kinerja organisasi yang baik. Kinerja organisasi yang optimal tentu saja didukung oleh kinerja manajerial yang optimal pula. Oleh karena itu, kinerja manajerial ini menempati bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi di dalam proses penyusunan anggaran.

Pada proses penyusunan sebuah anggaran akan memperlihatkan sejauh mana kemampuan seseorang dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), mengungkapkan jika faktor-faktor yang digunakan dalam perolehan kinerja, salah satunya adalah kerjasama yang memperlihatkan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Sehingga kemampuan tersebut akan menghasilkan kinerja manajerial yang optimal.

Kinerja manajerial dapat optimal jika bawahan mendapatkan kesempatan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Salah satu metode dalam proses penyusunan anggaran yaitu partisipasi anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 2001:513).

Di dalam pencapaian sasaran yang akan dituju, manajer selalu dihadapi dengan keadaan lingkungan organisasi. Faktor lingkungan baik di dalam maupun di luar organisasi akan membawa dampak pada setiap keputusan dalam memprediksi sesuatu secara akurat terhadap perencanaan yang telah disusun. Perencanaan yang disusun mengarahkan kepada sasaran yang akan dicapai oleh tingkatan manajer. Dimana dalam menyusun rencana pada masa yang akan datang, tentunya akan dipengaruhi oleh kemampuan dari manajer itu sendiri. Perencanaan yang disusun dalam situasi ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan menjadi masalah karena ketidakmampuan manajer untuk memprediksi kondisi. Apabila seorang manajer mampu memprediksi rencana secara akurat di samping ketidakpastian lingkungan yang selalu menyertainya, maka akan membawa dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Keterlibatan manajer dalam perencanaan selalu disertai dengan pertukaran informasi. Dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, pertukaran

informasi antara atasan dan bawahan harus saling dilakukan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

John R. Schermerhorn (2003:208) mengungkapkan bahwa:

dalam menghadapi ketidakpastian yang tinggi, maka informasi yang diperoleh pun sedikit sehingga ketidakpastian mendorong para manajer untuk menekankan kreativitas dalam memecahkan masalah. Sedangkan pada ketidakpastian yang rendah, manajer dapat memprediksi keadaan sehingga dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat.

Milliken (1987) menjelaskan, sebagai upaya untuk memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan akan membantu individu dalam menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat. Di lingkungan ketidakpastian yang rendah, individu dapat memprediksi keadaan sehingga dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat (Duncan:1972, dalam Deasy dan Muindro: 2007).

Pada penelitian-penelitian terdahulu antara partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajerial tidak selalu mempunyai hubungan positif yang kuat. Menurut J. Sumarno (2005) dan Andrie Kusuma Wardhani (2011) antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial memiliki hubungan yang negatif dan di dalam penelitiannya menggunakan variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Berbeda dengan R.A. Supriyono (2006), dimana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan antar usia dan kinerja manajerial sebagai variabel bebas. Penelitian lain yang menyebutkan bahwa antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yang memiliki hubungan positif juga diperoleh dari Deasy dan Muindro (2007), tetapi untuk

Tirta Pertiwi Sulaeman, 2012

Pengaruh partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

ketidakpastian lingkungan yang dijadikan sebagai pendekatan kontinjensi tidak berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tetapi budaya organisasilah yang mempunyai pengaruh. Penelitian tentang ketidakpastian lingkungan juga diteliti oleh Yubiharto (2003) yang menyebutkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja manajerial hasilnya tidak signifikan, tetapi apabila dihubungkan melalui karakteristik sistem akuntansi manajemen, hasil yang diperoleh bahwa ketidakpastian lingkungan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Untuk memperoleh pembuktian ulang atas perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Maka dari itu, penulis bertujuan untuk melakukan penelitian replikasi dengan perbedaan menggunakan variabel partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel terikat terhadap kinerja manajerial sebagai variabel bebas.

Oleh sebab itu, berdasarkan uraian di atas dan berpijak pada fakta-fakta yang ada maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian lebih jauh dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan menjadi fokus penelitian, yaitu sebagai berikut:

- a. Bagaimana partisipasi anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

- b. Bagaimana ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- c. Bagaimana partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

1.3 Tujuan Masalah

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

- a. Untuk mengetahui bagaimana partisipasi anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- b. Untuk mengetahui bagaimana ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- c. Untuk mengetahui bagaimana partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

1.4 Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumbangan saran bagi perusahaan untuk mengukur kemampuan dalam melaksanakan

kegiatannya serta memperoleh solusinya, sehingga dapat menghasilkan kinerja manajerial yang baik dalam menunjang aktivitas perusahaan.

b. Kegunaan Akademis

Dari segi akademis, hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah wawasan tentang partisipasi penyusunan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan dalam menunjang kinerja manajerial pada sebuah perusahaan besar maupun kecil.

