

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tingkat persaingan di abad 21 ini semakin ketat seiring dengan diberlakukannya perdagangan bebas seperti AFTA (*Asian Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pacific Economic Cooperation*), NAFTA (*North America Free Trade Area*). Mengantisipasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan stratejik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar global, perbandingan dengan perusahaan yang memiliki kinerja terbaik di dunia, serta juga melakukan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri.

Dalam menata ulang strateginya, perusahaan juga dituntut untuk bisa meningkatkan kualitas usahanya agar bisa terus menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu, setiap individu pun dituntut untuk bisa meningkatkan kemampuannya pada berbagai bidang sehingga bisa dijadikan sebagai penunjang untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Kualitas perusahaan bisa terus membaik bila perusahaan mampu mengambil keputusan strategi yang efektif dan efisien serta selalu bisa menyesuaikan keadaan perusahaan dengan keadaan perkembangan dunia bisnis dari waktu ke waktu. Kualitas perusahaan yang baik itu juga digambarkan dari kinerja manajerial perusahaan.

Demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan serta agar bisa menghadapi persaingan dunia usaha saat ini, kinerja manajer dituntut untuk terus meningkat dari waktu ke waktu. Namun, tidak jarang karena menghadapi persaingan dunia usaha yang ketat ini justru membuat kinerja manajerial semakin mengalami kemunduran. Hal ini dikarenakan kurangnya komitmen para manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan.

PT. Industri Telekomunikasi (Persero) Bandung yang disingkat menjadi PT. INTI (Persero) Bandung, berfokus pada bidang pelayanan jasa informasi dan komunikasi. Sebagai sebuah perusahaan yang besar, PT. INTI (Persero) Bandung haruslah memiliki manajemen perusahaan yang baik agar bisa memberikan pelayanan yang baik kepada publik dan juga bisa bersiang pada era globalisasi saat ini. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, untuk bisa menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat menuntut para manajer perusahaan untuk bisa terus meningkatkan kinerjanya. Begitu pula halnya dengan PT. INTI (Persero) Bandung, para manajer perusahaan ini juga dituntut untuk memiliki kinerja yang baik agar bisa mencapai target perusahaan sehingga bisa menghadapi persaingan dunia usaha saat ini.

Namun, kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung ini bisa dinyatakan kurang stabil beberapa tahun terakhir ini, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan. Sumber lain menyebutkan bahwa beberapa tahun belakangan ini kinerja manajerial PT. INTI (Persero) Bandung mengalami kemunduran. Kinerja PT. INTI (Persero) cenderung mengalami penurunan, kondisi tersebut seperti terlihat pada Rating 112 BUMN per Desember

2007-2008 menggunakan pendekatan aspek keuangan, yaitu tiga indikator pertumbuhan dan tujuh indikator rasio keuangan yang memposisikan PT. INTI (Persero) Bandung pada urutan paling akhir pada kategori industri berbasis teknologi dibawah PT. Industri Kereta Api (INKA), PT. LEN Industri, dan PT. Batan Teknologi, dengan predikat “Tidak Bagus” (Info Bank, Februari 2010:17) (http://elyan-profskil.blogspot.com/2009/04/pelaksanaan-gaya-kepemimpinan-di-pt_13.html, 17 April 2011).

Menurunnya kinerja PT. INTI (Persero) Bandung ini juga bisa dilihat dari adanya penurunan laba bersih PT. INTI (Persero) Bandung dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007. Dari rentang tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 tersebut, laba bersih PT. INTI (Persero) Bandung menurun sangat tajam. Hal ini bisa dilihat dari tabel berikut ini :

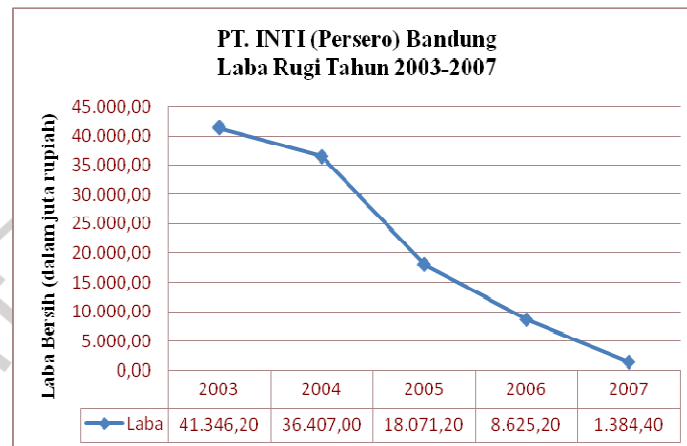
Tabel 1.1
Laporan Laba Rugi PT. INTI (Persero) Bandung Tahun 2003-2007
(dalam juta rupiah)

Tahun	Laba (Rugi) Bersih
2003	41.346,20
2004	36.407,00
2005	18.071,20
2006	8.625,20
2007	1.384,40

Sumber : Divisi Akuntansi PT. INTI (Persero) Bandung

Penurunan laba PT. INTI (Persero) Bandung tersebut dapat digambarkan pada grafik berikut ini :

Grafik 1.1
Laba Rugi PT. INTI (Persero) Bandung tahun 2003-2007



Dari tabel dan grafik diatas terlihat bahwa dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 terjadi penurunan laba yang sangat tajam pada PT. INTI (Persero) Bandung dikarenakan, PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama (TELKOMSEL dan INDOSAT). Adanya penurunan laba ini mencerminkan kemunduran kinerja manajerial PT. INTI (Persero) Bandung karena salah satu penilaian kinerja manajerial adalah pencapaian laba bersih perusahaan.

Dalam pencapaian tujuannya PT. INTI (Persero) Bandung sering mengalami ketidaktercapaian tujuan yang ditargetkan oleh perusahaan. Hal ini tergambar dari tidak tercapainya laba perusahaan sesuai dengan RKAP pada tahun 2006 dan 2007. Berikut adalah data pencapaian laba PT. INTI (Persero) pada tahun 2006 dan 2007 :

Tabel 1.2
RKAP dan Realisasi Laba PT. INTI (Persero) Bandung tahun 2006-2007

Tahun	RKAP	Realisasi	% Selisih
2006	16.359.000.000	8.625.200.000	47,3%
2007	21.625.500.000	1.384.300.000	93,6%

Sumber: Divisi Akuntansi PT. INTI (Persero) Bandung

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat penurunan realisasi laba yang cukup besar pada tahun 2006 yaitu sebesar Rp. 8.625.200.000,00 dari target yang ditetapkan yaitu sebesar Rp. 16.359.000.000,00 atau terdapat selisih sebesar 47,3%. Pada tahun 2007 realisasi laba turun menjadi Rp. 1.384.300.000,00 dari target yang telah ditetapkan sebesar Rp. 21.625.500.000,00 atau terdapat selisih sebesar 93,6%. Tidak tercapainya target perusahaan ini juga memperlihatkan kemunduran kinerja manajerial. Kinerja manajerial dinilai baik jika bisa mencapai target yang telah ditetapkan pada awalnya.

Pada sebuah perusahaan, 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. Untuk mencapai kinerja yang baik ini, perusahaan haruslah bisa memanfaatkan faktor-faktor produk secara efektif dan efisien sehingga diperlukan sebuah alat perencanaan dan pengendalian yang baik. Perencanaan dan pengendalian yang dibutuhkan bukan hanya pada segi operasional saja, tetapi juga perencanaan dan pengendalian dalam penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan. Perencanaan dan pengendalian ini dibutuhkan juga untuk menjaga proses yang berjalan sesuai dengan tujuan semula.

Salah satu alat pengendalian yang mempunyai ukuran-ukuran akuntansi adalah anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Anggaran dapat digunakan oleh perusahaan sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian suatu kegiatan.

Anggaran bisa dijadikan sebagai alat perencanaan karena anggaran merupakan sebuah rencana kerja yang dituangkan ke dalam bentuk keuangan yang bertujuan untuk mentransformasi rencana keuangan ke dalam kegiatan operasional. Anggaran juga bisa dijadikan sebagai alat pengendalian karena anggaran bisa digunakan sebagai alat pengukuran kinerja dengan cara membandingkan hasil dilapangan (realisasi) dengan rencana yang telah ditetapkan.

Kinerja manajerial bisa optimal jika bawahan mendapatkan kesempatan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif adalah salah satu metode penyusunan anggaran yang melibatkan semua tingkatan manajemen, mulai dari manajemen puncak, manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 2001:513). Partisipasi penyusunan anggaran menambah informasi yang dapat mengurangi ambiguitas peran yang mendukung perbaikan kinerja. Ketika

bawahan memiliki informasi lebih baik dari pada atasannya, maka sistem kontrol manajemen memungkinkan bawahan untuk mengungkapkan informasi pribadinya, yang dapat dimasukkan dalam anggaran pada saat kinerja mereka dinilai. Selain itu, proses penyusunan sebuah anggaran merupakan suatu hal yang kompleks sehingga bisa menimbulkan dampak yang berbeda pada setiap perilaku manajer. Perilaku yang positif akan muncul dari setiap manajer jika tujuan mereka sejalan dengan tujuan organisasi. Namun sebaliknya, jika tujuan manajer tidak sejalan dengan tujuan organisasi maka akan menimbulkan perilaku yang negatif atau perilaku yang tidak sesuai dengan fungsi manajer itu sendiri. Oleh karena itu, anggaran sangat berpengaruh terhadap perilaku manajer.

Oleh karena itu, untuk menghindari munculnya perilaku yang negatif dari para manajer tersebut maka dibutuhkanlah pelaksanaan anggaran partisipatif yang melibatkan semua tingkatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Dengan terlibatnya manajer tingkat bawah pada proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan rasa tanggungjawab mereka terhadap pekerjaan mereka. Hansen dan Mowen (2004:376) menjelaskan bahwa :

“Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa bertanggungjawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Oleh karena manajer tingkat bawah yang membuat anggaran, tujuan anggaran tampaknya akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer, yang menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar.”

Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, memungkinkan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah untuk melakukan pertukaran informasi yang mereka miliki. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan

informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat (Siegel dan Marconi, 1989). Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran. *Job relevant information* adalah salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan lebih baik. Jadi, anggaran partisipatif akan menghasilkan informasi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja manajerial melalui *Job Relevant Information*. Informasi ini dihasilkan karena setiap tingkatan manajemen ikut serta dalam penyusunan anggaran sehingga semua tingkatan manajemen mengetahui informasi detail tentang perusahaan. Adanya *Job Relevant Information* ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat. Selain itu, *Job Relevant Information* akan meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono, 2006).

Oleh karena itulah, berdasarkan paparan diatas peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hal ini. Maka, peneliti mengambil judul **“Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderating pada PT. INTI (Persero) Bandung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah mengemukakan beberapa masalah pada PT. INTI (Persero) Bandung dimana PT. INTI (Persero) Bandung mengalami ketidakstabilan kinerja manajerial pada beberapa tahun belakang ini yang terlihat bahwa PT. INTI (Persero) Bandung menempati urutan paling akhir pada kategori industri berbasis teknologi yang berpredikat “Tidak Bagus”, pencapaian laba yang terus menurun dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007, dan ketidaktercapaian laba perusahaan sesuai dengan RKAP pada tahun 2006 dan tahun 2007. Untuk mencapai kinerja manajerial yang optimal, PT. INTI (Persero) Bandung telah menerapkan metode penyusunan anggaran dengan melibatkan semua tingkatan manajer guna meningkatkan kinerja manajer itu sendiri.

Berdasarkan masalah dan fenomena pada latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana penerapan anggaran partisipatif pada PT. INTI (Persero) Bandung.
- b. Bagaimana kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung melalui fungsi-fungsi manajerial.
- c. Seberapa besar pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.
- d. Apakah pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh *Job Relevant Information* pada PT. INTI (Persero) Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh, mengolah dan menganalisis data yang berkaitan dengan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui penerapan anggaran partisipatif pada PT. INTI (Persero) Bandung.
- b. Mengetahui kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.
- c. Mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.
- d. Mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh *Job Relevant Information* pada PT. INTI (Persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumbangan saran serta dijadikan referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial perusahaan yang bersangkutan.

- b. Kegunaan akademis

Dari aspek akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menjadi salah satu sumbangan keilmuan pada mata kuliah Anggaran Perusahaan dan Akuntansi Manajemen.