

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT.INTI (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang beralamat di Gedung Kantor Pusat (GKP) JL. Mohamad Toha 77 Bandung 40253, PT.INTI (Persero) memiliki dua kantor cabang yang masing – masing beralamat di Wisma Bisnis Indonesia Lt.XI Jl. S. Parman Kav.12 Slipi Jakarta dan JL. WR Supratman 11 Surabaya.

PT.INTI (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi yang berdiri sejak tahun 1974. Sejak tanggal 28 Desember 1974 sesuai dengan keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.34 Kep.171/MK/IV/12/1974 PT.INTI (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status perseroan yang dibawah oleh departemen keuangan sebagai pemilik saham. Dengan demikian PT.INTI (Persero) setiap tahunnya diaudit oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Selain itu PT.INTI (Persero) memiliki auditor internal di bawah Satuan Pengawas Intern (SPI).

Selama lebih dari 3 dasawarsa PT.INTI (Persero) berperan sebagai pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT Telkom dan Indosat. PT.INTI (Persero) telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun dengan pelanggan utamanya antara lain adalah Telkom, Indosat, Telkomsel dan XL.

Berikut sejarah singkat perkembangan PT.INTI (Persero) :

1. INTI 1974-2004

Dari cikal bakal Laboratorium Penelitian dan Pengembangan Industri Bidang Pos dan Telekomunikasi (LPPI-POSTEL), pada 30 Desember

1974 berdiri PT.Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan misi untuk menjadi bisnis dan tulang punggung pembangunan Sistem Telekomunikasi Nasional (SISTELNAS).

2. Periode 1974-1984

Fasilitas produksi yang dimiliki INTI pada saat itu antara lain pabrik perakitan telepon, pabrik perakitan peralatan transmisi produk, laboratorium software komunikasi data, dan pabrik konstruksi dan mekanik.

3. Periode 1984-1994

Pada era ini, INTI memiliki reputasi dan prestasi yang signifikan, yaitu menjadi pionir dalam proses digitalisasi sistem dan jaringan telekomunikasi di Indonesia serta bersama Telkom telah berhasil dalam proyek otomatisasi telepon di hampir seluruh ibu kota kabupaten dan ibu kota kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

4. Periode 1994-2000

Pada masa ini aktivitas manufaktur di bidang switching, transmisi, CPE, dan mekanik-plastik masih dilakukan. Namun situasi pasar yang berubah, kompetisi yang makin ketat dan regulasi telekomunikasi yang semakin terbuka menjadikan posisi INTI di pasar bergeser. Kondisi ini mengharuskan INTI memiliki kemampuan sales force dan networking yang lebih baik.

5. Periode 2000-2004

Pada masa ini INTI telah berhasil bekerja sama secara multi source dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia.

## 6. INTI 2005-sekarang

Saat ini INTI bertekad untuk menjadi mitra terpercaya di bidang penyedia jasa profesional dan solusi total yang fokus pada Infocom System dan Technology Integration (ISTI).

Berbekal pengalaman dan kompetensi di bidang telekomunikasi, PT.INTI (Persero) telah menggariskan kebijakan – kebijakan organisasi yang mendukung perubahan orientasi bisnis dan budaya kerja perusahaan yang berkemampuan untuk bersaing di pasar. Melihat kecenderungan perkembangan teknologi telekomunikasi dan informatika, saat ini PT.INTI telah melakukan perubahan mendasar ruang lingkup bisnis inti dari manufaktur menjadi penyedia jasa *engineering solution*, khususnya dalam bidang infokom dan integrasi teknologi, dengan ruang lingkup bisnis yang terdiri dari :

- a. *Infrastructure Development Support*
- b. *Infocom Operation and Maintenance Support*
- c. *Infocom System and Technology Integration*
- d. *infocom Total Solution Provider*

Selain itu, secara komersial PT.INTI (persero) bertujuan untuk menjadi perusahaan yang menguntungkan (*profitable*), makmur (*prosperous*), dan berkelanjutan (*sustainable*). Dengan situasi yang belum sepenuhnya kembali normal sejak krisis ekonomi yang melanda Indonesia beberapa tahun lalu, dalam jangka waktu yang telah ditentukan PT.INTI (Persero) akan melakukan usaha untuk meningkatkan kondisi perusahaan dari tahapan bertahan hidup menjadi perusahaan yang tumbuh.

PT.INTI merupakan perusahaan yang menggunakan sistem terdesentralisasi dalam pendekatan pengambilan keputusannya, dalam rangka mendukung strategi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dalam pendekatan pengambilan keputusan terdesentralisasi

memperkenankan manajer pada jenjang yang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan – keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka ( Hansen dan Mowen, 2009:1).

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT.INTI (Persero), untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan partisipasi penyusunan anggaran sebagai ukuran pelaksanaan kinerja manajerial pada PT.INTI sesuai tema yang akan diangkat oleh penulis.

## **1.2. Latar Belakang Penelitian**

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar suatu perusahaan dapat bertahan dan berkembang, maka aktivitas perusahaan perlu dilaksanakan secara efisien dan efektif. Persaingan dalam dunia bisnis dapat menjadi keberhasilan atau justru menjadi kebangkrutan bagi perusahaan. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu perencanaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimilikinya. Dalam suatu unit usaha, perencanaan dan pengendalian adalah suatu langkah manajemen yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan oleh manajemen agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan dari perusahaan, sedangkan pengendalian merupakan tindakan melihat ke belakang guna menentukan apakah yang sebenarnya terjadi, dan membandingkannya dengan hasil yang dilaksanakan sebelumnya (Hansen dan Mowen, 2009).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen untuk membantu manajer melaksanakan fungsi-fungsi dalam melakukan perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana terperinci mengenai pemerolehan dan

penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode tertentu (Garrison, Noreen dan Brewer, 2007). Menurut Mulyasari dan Sugiri, pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi mengenai seberapa banyak tujuan anggaran, memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah, dan mengendalikan biaya. Selain itu Carter (2009) menyatakan, anggaran dapat dilaksanakan untuk meningkatkan koordinasi dari pekerja, serta menciptakan harmoni internal dan kebulatan suara yang lebih besar antara manajer dan pekerja berkaitan dengan tujuan dari manajemen.

Tindakan-tindakan dalam penyusunan anggaran disebut dengan penganggaran, penganggaran dibagi menjadi dua yaitu penganggaran *Top-Down* dan penganggaran partisipatif (*Bottom Up*). Dalam sistem penganggaran *Top-Down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan, sehingga bawahan menjadi tidak efektif karena hanya melakukan apa yang telah disusun sedangkan dalam penganggaran partisipatif melibatkan kerjasama antara manajer dengan bawahannya dalam pembuatan keputusan (Omposunggu dan Bawono, 2006). Penganggaran partisipatif melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Penganggaran partisipatif memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan serta kinerja manajer. Menurut Anthony dan Govindarajan (2001) dalam Sumadiyah dan Sri Susanta (2004), partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus

bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran sebagai variabel bebas (*independen*) dengan kinerja manajerial sebagai variabel terikat (*dependen*). Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial. Hal ini disebabkan adanya ketidakselarasan hasil penelitian antara peneliti satu dengan peneliti lainnya. Mulyasari dan Sugiri (2004) menemukan bahwa hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial menjadi tidak konsisten karena terdapat faktor lain yang mempengaruhi hubungan tersebut, faktor lain yang dimaksud adalah persepsi manajer atas keadilan distributif dan *Job Relevant Information*. Sumadiyah dan Susanta (2004) mengungkapkan bahwa dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial terdapat pengaruh tidak langsung yaitu *Job Relevant Information*, sedangkan faktor ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran. Kusna dan Imam (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan terdapat pengaruh yang positif *Job Relevant Information* terhadap kinerja manajerial. Sementara itu hasil penelitian Hapsari (2005) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif di dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial serta adanya *Locus Of Control* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Supriyono, Darma, serta Coryanata (2004) dalam masing-masing penelitiannya menemukan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menjadi tidak signifikan, maka di dalamnya terdapat variabel antara (variabel intervening) yang menjadi penghubung di antara kedua

variabel tersebut, variabel intervening adalah variabel yang menghubungkan antara variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*), sehingga mengakibatkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat menjadi hubungan yang tidak langsung (Sugiyono, 2010).

Dalam rangka meraih prestasi dan reputasi kerja perusahaan, PT.INTI tentunya dibutuhkan kinerja perusahaan yang baik, kinerja perusahaan yang baik umumnya berasal dari anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan. PT.INTI menggunakan pendekatan pengambilan keputusan dengan desentralisasi, sehingga dibutuhkan partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggarannya. Bentuk partisipasi penyusunan dalam PT. INTI adalah dengan dilibatkannya para kepala bagian atau setara dengan manajer yang ada pada perusahaan untuk ikut serta dalam menyusun anggaran-anggaran yang akan ditetapkan dalam perusahaan tersebut. Hasil dari partisipasi penyusunan anggaran tersebut adalah anggaran yang harus dilaksanakan oleh masing-masing kepala bagian beserta dengan bawahannya.

Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan, karena hal itu akan berdampak pada kinerja manajerial. Kinerja manajer yang baik akan menggambarkan terwujudnya aktivitas perusahaan yang efisien. Aktivitas perusahaan yang efektif dan efisien merupakan suatu modal utama bagi perusahaan untuk dapat bersaing dalam dunia usaha yang semakin ketat.

Ketika seorang bawahan terlibat dalam aktifitas penyusunan anggaran, maka bawahan tersebut diberi kesempatan untuk memberi masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan sehingga atasan akan memiliki pemahaman yang lebih tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Yusfaningrum, 2005 dalam Omposunggu, 2006). Maka dapat disimpulkan bahwa dalam partisipasi penyusunan anggaran akan disajikan beberapa informasi yang penting yang dapat dijadikan acuan dalam pengambilan

keputusan, namun yang menjadi masalah adalah apakah manajer mampu menerima informasi yang telah diberikan secara luas dan membagikannya kepada orang lain dengan baik. Jika dalam dalam aktivitas penyusunan anggaran, manajer mampu membagikan informasi yang telah ia dapat dengan baik maka secara otomatis informasi tersebut akan menjadi relevan bagi pengambilan keputusan, namun jika yang terjadi sebaliknya maka atasan dapat mengambil keputusan yang kurang tepat dari informasi yang telah diberikan. Kren (1992) mengatakan bahwa *job-relevant information* dapat memperbaiki kinerja sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih efektif. *Job-relevant information* juga membantu bawahan memperbaiki tindakan mereka melalui tindakan yang lebih baik yang berakibat pada kinerja. Informasi yang dihasilkan selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individu bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Jika informasi yang relevan dapat membantu bawahan untuk memperbaiki dan meningkatkan pilihan tindakan mereka yang lebih tepat, maka dengan informasi yang relevan tersebut akan meningkatkan kinerja.

Dalam partisipasi penyusunan anggaran akan menciptakan adanya komitmen organisasi bagi seorang manajer, karena manajer merasa diberi kepercayaan oleh perusahaan maka manajer merasa memiliki organisasinya (Mathieu, 1990 dalam Supriyono, 2004). Dengan adanya komitmen organisasi maka manajer akan merasa memiliki kepercayaan yang kuat terhadap keterimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, selain itu manajer akan memiliki keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Porter et al, 1974; Angle dan Perry, 1981 dalam Supriyono, 2004). Dengan demikian kinerja manajer akan menjadi lebih baik dan berdampak baik bagi aktivitas perusahaan.



Maka, berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan pendekatan partisipasi dalam aktivitas penyusunan anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerialnya. Namun, berdasarkan data yang diperoleh penulis dari sumber internal perusahaan mengenai realisasi anggaran selama lima tahun ke belakang yaitu dari tahun 2007 hingga tahun 2011 (94,5%; 83,1%; 75,1%; 79,05%; 76,4%) terlihat bahwa realisasi anggaran pada PT. Inti fluktuatif dan cenderung turun dari tahun ke tahun. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja manajerial pada perusahaan tersebut mengalami penurunan.

Hal ini yang menjadi alasan kuat bagi penulis untuk melakukan penelitian pada PT.INTI mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan judul penelitian,

**“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*”**

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan oleh penulis maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi serta kinerja manajerial secara deskriptif?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap *job relevant information*?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi?

4. Apakah partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
6. Apakah *job relevant information* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi dan kinerja manajerial secara deskriptif.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *job relevant information*.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial secara simultan.
5. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
6. Untuk menguji secara empiris pengaruh *job relevant information* terhadap kinerja manajerial.
7. Untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

## **1.5. Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang akuntansi manajemen, khususnya mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi dasar perluasan penelitian dan penambahan wawasan untuk pengembangannya.

### **2. Manfaat Praktis**

Bagi pihak manajemen perusahaan, penelitian ini dapat dipakai sebagai salah satu bahan informasi, sehingga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

## **1.6. Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini antara lain :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan bagian awal dari penulisan yang menyajikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini menguraikan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penulisan penelitian ini, penelitian terdahulu, menggambarkan kerangka pemikiran, dan ruang lingkup penelitian mengenai variabel-variabel yang ada dalam

penelitian, yaitu partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information* dan komitmen organisasi dalam pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, objek penelitian, jenis, dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian, berdasarkan data yang diperoleh mengenai variabel-variabel dalam penelitian kemudian peneliti mengolahnya untuk disajikan dan dibahas/diuraikan secara sistematis mengenai pengaruh variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial) melalui variabel intervening (*job relevant information*, komitmen organisasi).

### BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis penelitian dan pembahasan secara akurat terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, serta memberikan saran-saran kepada perusahaan yang menjadi objek penelitian.