

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada awalnya PT. PINDAD hanya bengkel perbaikan senjata di Semarang dan Surabaya yang dimiliki oleh pemerintah Belanda pada tahun 1808 dengan nama *Artillerie Constructie Winkle* (ACW) dan *Pyroteknische Werkplaats* (PW). ACW berfungsi untuk mengadakan persediaan dan pemeliharaan alat-alat perkakas senjata dan memperbaiki senjata-senjata yang rusak, sementara PW berfungsi untuk membuat dan memperbaiki munisi atau mengerjakan pekerjaan yang berhubungan dengan bahan peledak untuk memenuhi kebutuhan angkatan laut Belanda. Setelah kemerdekaan, Pemerintah Belanda pada tahun 1950 menyerahkan pabrik tersebut kepada pemerintah Indonesia, kemudian pabrik tersebut diberi nama Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM) yang berlokasi di PT. PINDAD sekarang ini. Sejak saat itu PT. PINDAD berubah menjadi sebuah industri alat peralatan militer yang dikelola oleh Angkatan Darat. PT. PINDAD berubah status menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama PT. PINDAD (Persero) pada tanggal 29 April 1983, kemudian pada tahun 1989 perusahaan ini berada dibawah pembinaan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang kemudian pada tahun 1999 berubah menjadi PT. Pakarya Industri (Persero) dan kemudian berubah lagi namanya menjadi PT. Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero). Tahun 2002 PT. BPIS (Persero) dibubarkan oleh Pemerintah, dan sejak itu PT. PINDAD beralih status menjadi PT. PINDAD (Persero) yang langsung berada dibawah pembinaan Kementerian BUMN.

Dalam konteks pertahanan nasional, industri pertahanan berperan dalam mendukung dan memperkuat kekuatan pertahanan nasional, terutama pada aspek teknologi yang meliputi infrastruktur dan alutsista (alat utama sistem pertahanan). Selain teknologi, komponen yang membentuk kekuatan pertahanan nasional adalah sumber daya manusia (jumlah personil, kemampuan dan strategi tempur, moral juang) dan sumber daya alam (luas wilayah, benteng alam, kekayaan mineral, bahan mentah, bahan pangan, bahan energi). Keseluruhan

kekuatan pertahanan nasional tersebut digunakan untuk melindungi kepentingan dan keamanan nasional kita terhadap potensi ancaman mengingat faktor geografis Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau yang rentan akan ancaman keamanan baik dari dalam maupun luar negeri. Dalam hal ini PT. PINDAD (Persero) merupakan salah satu BUMN yang memegang peranan cukup penting dalam dunia militer Indonesia khususnya bagi TNI dan POLRI karena PT. PINDAD (Persero) mampu dan lebih unggul dalam memproduksi alutsista pertahanan dan keamanan dalam negeri seperti kendaraan tempur, senapan ringan hingga berat dan amunisi serta mampu bersaing dengan produk buatan luar negeri. Selain itu, PT. PINDAD (Persero) memiliki kemampuan merancang produk non militer seperti teknologi kereta api, peralatan kereta api dan generator listrik. Untuk komponen khusus seperti *Brake Coupling* untuk kereta atau generator listrik, di Indonesia hanya PT. PINDAD (Persero) yang mampu memproduksinya. (<http://finance.detik.com>)

PT. PINDAD (Persero) tergabung dalam pavilion Indonesia bersama lima perusahaan BUMN lain seperti PT. Dirgantara Indonesia (Persero), PT. Dahana (Persero), PT. LEN Industri (Persero), dan PT. Dok Kodja Bahari (Persero). Ketertarikan perusahaan pertahanan dalam negeri merupakan salah satu implementasi strategi pemerintah dalam memajukan industri pertahanan dalam negeri dari beberapa strategi pertahanan yang digunakan untuk memperkokoh kekuatan industri pertahanan nasional, antara lain strategi pengembangan, strategi kerjasama dan strategi promosi. Senada dengan hal tersebut, Ketua Delegasi Indonesia, Sjafrie Sjamsoedin mengatakan keikutsertaan perusahaan-perusahaan pertahanan Indonesia adalah untuk menunjukkan bahwa Indonesia mempunyai produk-produk industri pertahanan yang berkualitas. Dalam hal ini manajemen perusahaan harus mampu meningkatkan kinerjanya agar bisa mencapai target perusahaan yang diinginkan. Lebih jauh lagi, produk-produk berkualitas tersebut dapat berbicara banyak dalam persaingan industri pertahanan di kawasan regional ASEAN. Hal tersebut menjadi harapan setiap perusahaan pertahanan Indonesia untuk dapat berjaya di Asia Tenggara terutama PT. PINDAD (Persero). (<http://www.pindad.com/>)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada sebuah perusahaan, anggaran merupakan sebuah alat perencanaan dan pengendalian untuk mencapai kinerja yang baik serta mengenai kegiatan organisasi yang disusun sekarang dalam satuan moneter dan harus diwujudkan periode yang akan datang. Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran. Anggaran memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran. Kemudian, anggaran juga menjelaskan koordinasi antarbagian dalam perusahaan sehingga tujuan bersama perusahaan dapat tercapai (Sasongko dan Rumondang, 2010).

Anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun sebagai pedoman dalam merencanakan maupun melaksanakan kegiatan operasional. Tanpa anggaran, perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali. Dengan adanya anggaran maka akan dapat diperbandingkan hasil realisasinya dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui efektivitas program kerja. Menurut Suharman (2006) anggaran di samping sebagai alat perencanaan, juga dapat dijadikan sebagai alat manajerial untuk melaksanakan penilaian kinerja. Untuk keperluan tersebut, maka anggaran dapat dijadikan sebagai alat evaluatif yang menekankan pada ukuran performansi akuntansi. Hal ini dikarenakan informasi akuntansi lebih efektif dan jelas.

Proses penyusunan anggaran yang banyak diharapkan perusahaan adalah dengan metode partisipasi anggaran yang penyusunannya melibatkan manajemen puncak, menengah dan bawah. Menurut Suharman (2006), adanya partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada manajer bawahan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan maupun penetapan target anggaran yang akan dievaluasi sehingga mereka diharapkan mampu memenuhi komitmen dalam bentuk pencapaian target anggaran tersebut. Dengan keterlibatan tersebut diharapkan terjadi komunikasi melalui saling memberikan informasi antara atasan dengan bawahan. Atasan dapat memperoleh dan memahami informasi lokal

(*private information* yang dimiliki manajer bawahan mengenai lingkungan yang sedang terjadi dan akan dihadapi serta mencari berbagai alternatif solusi. Sebaliknya manajemen bawahan diharapkan pula dapat memahami kesulitan yang sedang dihadapi para manajer atasan. Hal ini didasarkan pada pemikiran, melalui pertukaran informasi tersebut ketidakjelasan informasi yang dapat menghasilkan *role of ambiguity* dapat dihindarkan.

Dalam jurnal Suharman (2006) secara implisit dapat dikatakan bahwa informasi yang dihasilkan melalui partisipasi anggaran adalah semata-mata untuk melakukan koordinasi atas pengelolaan keterbatasan sumber daya yang dimiliki dalam upaya mewujudkan tujuan penetapan anggaran. Partisipasi yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran hendaknya dilaksanakan sebenarnya bukan merupakan partisipasi semu. Tuntutan akan kemampuan taktis yang mengarah pada usaha-usaha untuk menghasilkan produk dan jasa yang benar-benar berorientasi pada kebutuhan pasar senantiasa perlu diperhatikan. Kreativitas dan inovasi produk atau jasa yang diciptakan melalui penyusunan dan penetapan anggaran senantiasa akan memberikan kontribusi terhadap kemampuan untuk meningkatkan kompetensi pasar dalam persaingan yang sempurna. Intensitas dan kemampuan untuk mengatasi kompetensi pasar dapat turut menciptakan penurunan *job related tension* dan meningkatkan kinerja manajemen. Oleh karena itu, manajer akan memerlukan informasi yang relevan melalui partisipasi anggaran yang lebih intensif dan maksimal untuk mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang bisnis secara optimal.

Salah satu fakta yang ditemukan di lapangan yaitu di PT. PINDAD (Persero) Bandung adalah adanya pencapaian laba empat divisi PT. PINDAD (Persero) Bandung pada tahun 2012 yang tidak mencapai RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang sudah ditetapkan. Padahal PT. PINDAD (Persero) telah memiliki pedoman penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran pada PT. PINDAD (Persero) dimulai dari tingkat divisi dimana kepala divisi (kativ) mengadakan rapat dengan kepala departemen (kadev). Lalu komite anggaran melaksanakan fungsi *review* dan *approval* terhadap rancangan rencana kerja dan anggaran yang diajukan kativ dan kadev. Rancangan rencana kerja dan anggaran

yang telah disahkan akan dibahas dengan dewan komisaris. Setelah dilakukan penyesuaian atas pembahasan dewan komisaris, maka diajukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang merupakan otoritas pemegang kekuasaan tertinggi perusahaan. Dari hasil pembahasan tersebut diterbitkan SK Direksi mengenai penetapan besarnya modal kerja divisi per periode. Gambaran RKAP dan realisasi Laba/Rugi PT.PINDAD (Persero) tahun 2012 berdasarkan tiap divisi dapat dilihat pada lampiran 1 dari tabel 1.1 hingga tabel 1.6.

Tabel 1 memperlihatkan anggaran realisasi laba (rugi) dari divisi senjata. Realisasi laba dari divisi ini mencapai Rp. 69.490.274.000 dengan presentase sebesar 172%. Sedangkan tabel 2 menunjukkan anggaran realisasi laba (rugi) dari divisi munisi. Realisasi laba dari divisi ini mencapai Rp. 133.385.701.000 dengan presentase sebesar 161%. Dari enam divisi di PT. PINDAD, hanya divisi senjata dan divisi munisi yang realisasinya mencapai target. Dengan kata lain, kinerja dari dua divisi ini sudah memuaskan. Sesuai dengan pendapat Mahmudi (2007) mengenai penilaian kinerja berdasarkan *value for money* jika dinilai dari segi efisiensi dan efektivitas, dua divisi ini mencapai hasil yang maksimal melebihi RKAP yang ditetapkan dan program yang ditetapkan manajemen berarti telah berhasil.

Tabel 1.3 hingga tabel 1.6 memperlihatkan anggaran realisasi laba (rugi) dari divisi mesin industri dan jasa, divisi tempa dan cor, divisi kendaraan khusus, serta divisi bahan peledak komersial. Anggaran realisasi laba (rugi) divisi mesin industri dan jasa menunjukkan bahwa realisasi laba yang dicapai hanya sebesar Rp. 8.220.538.000 dengan presentase 60%. Pada divisi tempa dan cor, laba yang dicapai sebesar Rp. 17.206.201.000 dengan presentase sebesar 88%. Realisasi laba Divisi kendaraan khusus mencapai Rp. 25.092.862.000 dengan presentase sebesar 65%. Sedangkan untuk divisi bahan peledak komersial, laba yang dicapai adalah Rp. 639.811.000 dengan presentase hanya sebesar 6%. Terlihat dari anggaran realisasi laba (rugi) tersebut empat divisi pada tahun 2012 tidak mampu mencapai target laba yang telah disusun dalam RKAP. Hal ini dikarenakan target penjualan yang tidak tercapai sehingga laba yang didapatkan tidak sesuai dengan yang diharapkan (efektivitas).

Penelitian mengenai hubungan anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Beberapa penelitian seperti Gandasuli *et.al.* (2009), yang melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya sebagai Variabel Pemoderasi menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh yang positif kinerja kerja seseorang ketika orang yang berpartisipasi tersebut memiliki pengetahuan yang tinggi tentang manajemen biaya. Hasil-hasil pengujian di penelitian ini mengindikasikan bahwa mereka yang memiliki tingkatan pengetahuan manajemen biaya yang rendah mungkin mempengaruhi kinerja secara negatif. Dengan kata lain, hasil-hasil ini mengindikasikan bahwa organisasi seharusnya memperbaiki pengetahuan tentang manajemen biaya yang dimiliki oleh para manajer yang berpartisipasi dalam anggaran. Lebih lanjut, mengindikasikan bahwa pengetahuan manajemen biaya merupakan sebuah faktor organisasional yang penting untuk partisipasi anggaran yang efektif. Dari perspektif manajerial dan organisasional, mengindikasikan bahwa memperbaiki pengetahuan manajemen biaya yang dimiliki oleh para manajer yang berpartisipasi dalam anggaran dapat menuntun ke arah perbaikan dalam kinerjanya. Kemudian penelitian yang dilakukan Sarjana *et.al.* (2012) menemukan bahwa hipotesis yang menyatakan anggaran partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui kesenjangan anggaran, motivasi kerja, dan *job relevant information* dapat diterima. Penelitian yang dilakukan Binti Mohd Noor dan Othman (2012) juga menyatakan bahwa proses partisipasi anggaran yang diimplementasikan oleh MOHA terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya memiliki peran yang signifikan dalam memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Leach-López *et al.* (2007) menunjukkan bahwa ada asosiasi yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja antara semua manajer Korea Selatan. Kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja antara manajer Korea yang bekerja untuk perusahaan-perusahaan AS yang dikendalikan di Korea.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Sinuraya (2009) menemukan bahwa hasil penelitiannya mengkonfirmasi bahwa hubungan tidak langsung partisipasi dan kinerja manajerial lebih kuat dibandingkan hubungan langsung, karena hubungan langsung yang ada antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial lemah dan tidak signifikan. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan Sumarno (2005) memberikan bukti bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Marthin *et.al.* (2012) menemukan bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dinas daerah di Kabupaten Siatro, variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Dinas Daerah di Kabupaten Siatro, dan variabel Pelimpahan Wewenang tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Dinas Daerah di Kabupaten Siatro. Sari (2013) meneliti pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia. Penelitiannya menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan para pengguna anggaran di kantor pelayanan PT. Pos Indonesia se-kota Jambi, Partisipasi Anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, dan Akuntansi Pertanggungjawaban secara parsial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

Jadi meski telah terjadi penelitian replikatif, ternyata hasil temuan para peneliti tidak konsisten. Hasil studi empiris masih menunjukkan hasil yang bertentangan dengan beberapa temuan yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan (misalnya Sarjana *et.al.*, 2012) sementara peneliti lainnya menyatakan tidak ada hubungan (misalnya Sari, 2013). Perbedaan dalam studi ini telah mendorong penelitian-penelitian untuk menguji keanekaragaman variabel-variabel. Govindarajan dalam Suharman (2006), berkeyakinan bahwa hasil studi yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang hasil temuannya tidak konsisten tersebut di atas dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan kontijensi. Lebih lanjut, Brownell; Murray; Shield & Young dalam Suharman (2006) bahwa dengan

pendekatan kontijensi tersebut memungkinkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating atau variabel intervening. Dengan demikian, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut secara ilmiah dengan memfokuskan pada tingkah laku individu yang terlibat dalam proses anggaran dan bagaimana implikasinya terhadap efektivitas rencana anggaran dengan kinerja manajerial.

Untuk memperoleh pembuktian ulang atas perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Maka dari itu, penulis bertujuan untuk melakukan penelitian replikasi dengan menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel bebas terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat dan menggunakan pengetahuan tentang manajemen biaya sebagai variabel moderasi. Dalam penelitian ini, pengetahuan manajemen biaya menjadi variabel moderasi dalam menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial karena kemampuannya untuk menjadi pedoman dalam menyusun anggaran untuk meningkatkan pengendalian terhadap biaya agar memperbaiki kinerja manajerial sehingga dapat memperkuat pengaruh dari variabel independen (partisipasi anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Serta penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur yaitu PT. PINDAD (Persero) Bandung. Karena struktur biaya perusahaan manufaktur lebih kompleks dan mereka memiliki proses produksi yang lebih banyak serta siklus produksinya yang lebih panjang dibandingkan dengan jenis perusahaan lainnya. Struktur biayanya yang lebih kompleks yang menyebabkan ada kebutuhan tentang pengetahuan manajemen biaya dalam menyusun anggaran sehingga biaya pengendalian dapat dimaksimalkan agar dapat membantu memperbaiki kinerja manajerial.

Oleh sebab itu, berdasarkan uraian di atas dan berpijak pada fakta-fakta yang ada maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih jauh dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengetahuan Manajemen Biaya sebagai Variabel Moderasi”**.

1.3 Perumusan Masalah

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

1. Bagaimana partisipasi anggaran, pengetahuan manajemen biaya dan kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
2. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
3. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi pada PT. PINDAD (Persero).

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
2. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi pada PT. PINDAD (Persero).

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini antara lain :

1.5.1 Kegunaan Teoritis

1. Bagi Peneliti
Penelitian diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta pemahaman penulis tentang proses penyusunan anggaran dan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbaiki kinerja manajer perusahaan terutama pada bagian anggaran.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan yang dapat digunakan sebagai referensi untuk pengkajian topik-topik sejenis yang berkaitan dengan anggaran terutama partisipasi anggaran.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan dapat dijadikan tambahan informasi yang berguna terkait dengan pelaksanaan penetapan anggaran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab tinjauan pustaka dan lingkup penelitian berisi rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian berisi tentang jenis penelitian, variabel operasional penelitian, tahapan penelitian, penentuan populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab hasil penelitian dan pembahasan berisi tentang karakteristik responden penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran berisi tentang penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil penelitian dan implikasi kesimpulan yang berhubungan dengan masalah serta alternatif terhadap pemecahan masalah.