

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini perkembangan teknologi dan informasi menjadi sangat pesat dan ilmu pengetahuan menjadi sangat maju. Di era ini membuat perusahaan beroperasi pada keadaan yang terus berubah sehingga perusahaan dituntut untuk membuat inovasi-inovasi baru, menetapkan target yang lebih besar dan menjaga citranya di mata para konsumen. Keadaan tersebut juga menuntut perusahaan berkomitmen atas sumber daya alam maupun manusianya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Maka dari itu, perusahaan menjadikan anggaran sebagai alat manajemen yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian seluruh kegiatan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan. Anggaran dapat membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran.(Sasongko dan Parulian,2018:2). Anggaran dihasilkan melalui proses yang disebut penganggaran. Walaupun penganggaran merupakan suatu tugas yang bersifat teknis dan dinyatakan dalam istilah keuangan, seluruh teknis yang berkaitan dengan anggaran selalu terdapat peran manusia di dalamnya. Peran manusia yang dimaksud adalah perilaku manusia yang muncul dalam proses

penyusunan anggaran dan perilaku manusia yang didorong ketika mencoba hidup dengan anggaran (Lubis, 2014).

Partisipasi anggaran mengacu pada keterlibatan seluruh tingkatan manajemen dalam proses penyusunan anggaran yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan sasaran kinerja perusahaan serta menggunakan input pekerja yang dalam hal ini merupakan manajer, untuk meningkatkan komitmen mereka pada kesuksesan perusahaan. Menurut Nurrasyid (2015), partisipasi anggaran adalah seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran dengan adanya partisipasi anggaran maka dapat terjadi keselarasan tujuan organisasi.

Selain itu dengan adanya target anggaran yang jelas dan spesifik akan membuat pelaksana anggaran memberikan reaksi yang positif. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, dan pencapaian kinerja yang lebih baik. Luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab atas pencapaiannya disebut kejelasan sasaran anggaran

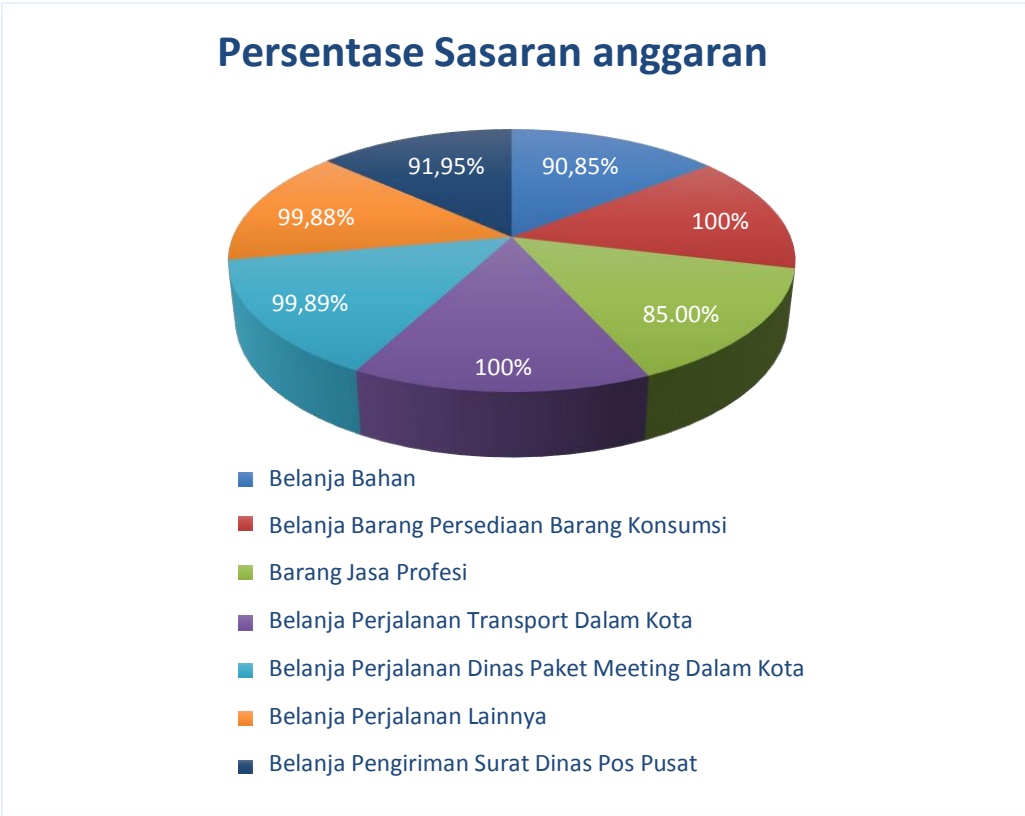
Menurut Kenis (1979) dalam Putra (2013) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Selama ini banyak jurnal penelitian mengungkapkan permasalahan terkait pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang berbeda tersebut mengindikasikan bahwa hubungan

pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial belum dapat disimpulkan secara pasti. Penelitian ini merupakan gabungan dari dua penelitian, yaitu: Lalu M. Furkan et al. (2019) dan Wiprastini et.al (2014). Dimana pada penelitian Lalu M. Furkan et al. (2019) menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel bebas dengan kejelasan anggaran dan kinerja manajerial sebagai variabel intervening sedangkan pada penelitian saya kejelasan anggaran digunakan sebagai variabel bebas bersama dengan partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Dimana variabel kejelasan sasaran anggaran diambil dari penelitian Wiprastini et.al(2014)

Perusahaan dalam penelitian ini mengacu pada Perusahaan Telkom Corporate University Center di Jl.Gegerkalong Hilir nomor 47, Sukarasa, Kecamatan. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat 40152. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Telkom CorpU termasuk dalam kategori penyelenggara pelayanan dalam mengembangkan talent di Telkom untuk menjadi global leaders guna mendukung pencapaian misi perusahaan.

Pada tahun anggaran 2021-2022, terdapat beberapa kegiatan yang presentase anggarannya tidak terealisasi, hal tersebut menjadi bahan evaluasi perusahaan untuk menyusun anggaran dan merealisasikannya dengan cermat, berikut ditampilkan persentase sasaran anggaran pada gambar 1.1. di bawah ini



Gambar 1.1 Persentase sasaran anggaran Telkom CorpU tahun 2021-2022

Prestasi diatas tersebut tentunya tidak dapat tercapai tanpa kinerja yang baik. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Gibson : 2015).

Sehingga berdasarkan tabel di atas ada beberapa sasaran anggaran yang belum terserap dalam pelaksanaannya, sementara target sasaran anggaran yang diharapkan dapat terealisasi semuanya, hal tersebut menjadi bahan evaluasi bagi pihak manajemen perusahaan kedepannya agar setiap anggaran yang direncanakan dapat terserap seluruhnya.

Tabel 1.1 Persentase Capaian Kinerja Sasaran Kegiatan Telkom CorpU Bandung

Tahun	Rencana pelaksanaan pelatihan	Realisasi	
		Target Kinerja program/kegiatan	Capaian Kinerja program/kegiatan
2020	Pelatihan marketing pemula	100%	52,19%
2021	Pelatihan perbaikan Jaringan	100%	75,17%
2022	Pelatihan pelaporan tahunan tiap unit kerja	100%	65%

Sumber : manajemen Telkom CorpU Bandung

Dari tabel capaian kinerja diatas, mengimplikasikan bahwasannya persentase kinerja pegawai Telkom corpU tidak bisa merealisasikan anggaran yang sudah direncanakan, yang mengakibatkan ada sisa anggaran yang seharusnya digunakan sesuai sasaran anggaran, karena Telkom CorpU merupakan tempat untuk pendidikan pegawai Telkom se Indonesia.

Hal diatas terjadi kemungkinan karena pelaksanaan Pelaksanaan partisipasi anggaran staf/pegawai Telkom CorpU Bandung tidak semua ikut terlibat dalam proses penetapan anggaran. Penetapan Anggaran pada Telkom CorpU Bandung ini hanya dilakukan oleh tim khusus saja, sehingga kebutuhan memberikan pendapat pegawai dan besarnya pengaruh terhadap penetapan besarnya anggaran tidak diikutsertakan. Tidak terlibatnya bawahan/pelaksana dalam proses penyusunan anggaran dapat menyebabkan kinerja yang dianggarkan tidak mencapai realisasi yang diharapkan Telkom CorpU Bandung.

Dari hal tersebut diatas menarik minat penulis untuk melakukan penelitian dengan studi empiris pada Telkom CorpU Bandung dengan tujuan untuk meneliti apakah kinerja manajerial Telkom CorpU Bandung dipengaruhi oleh peran

partisipasi manajer atau kepala setingkat manajer dalam proses penyusunan anggaran yang jelas sehingga mampu meningkatkan kinerja manajerial manajer atau kepala setingkat manajer Telkom CorpU Bandung, penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan Telkom CorpU Bandung juga belum pernah dilakukan dalam penelitian sebelumnya. Sehingga pada penelitian ini peneliti mengambil judul penelitian **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Telkom Corp U Bandung “**

1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah yang ada pada Telkom CorpU Bandung sebagai berikut :

“Seringkali terjadinya implementasi operational yang tidak sesuai dengan rencana yang diharapkan pihak Telkom CorpU kota Bandung “

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang sebagaimana dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di Telkom CorpU kota Bandung?
2. Bagaimana pengaruh sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial di Telkom CorpU kota Bandung?
3. Bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial di Telkom CorpU kota Bandung?

1.4 Tujuan penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui mendeskripsikan dan menganalisa:

1. Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di Telkom CorpU kota Bandung.
2. Sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial di Telkom CorpU kota Bandung.
3. Partisipasi penyusunan anggaran dan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial di Telkom CorpU kota Bandung.

1.5 Kegunaan penelitian

a. Kegunaan ilmiah/teoritis

Adapun kegunaan ilmiah/teoritis pada penelitian ini adalah :

1. Menambah wawasan dan pengetahuan dalam melakukan pengembangan serta melatih kemampuan berpikir secara sistematis mahasiswa dalam melakukan penelitian.
2. Sebagai bahan kajian bagi para peneliti lainnya, khususnya yang berminat menindaklanjuti penelitian ini dengan harapan mampu menciptakan model penelitian bagi setiap perusahaan yang sesuai dengan masa sekarang dan masa yang akan datang..

b. Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis pada penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan rekomendasi bagi Telkom CorpU kota Bandung dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawainya.

2. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan lain yang memiliki permasalahan yang sama, khususnya yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kejelasan anggaran dan kinerja manajerial.

1.6 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

1.6.1 Landasan Teori

- **Anggaran**

Anggaran merupakan sebuah rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk jangka waktu / periode tertentu di masa yang akan datang. Karena dinyatakan dalam bentuk unit moneter, anggaran juga sering disebut dengan rencana keuangan. Suatu perusahaan atau organisasi wajib memiliki anggaran, karena memiliki peran penting untuk pemantauan laju pertumbuhan ekonomi internal perusahaan. Anggaran biasanya disusun pada periode awal tahun untuk jangka waktu satu tahun atau lebih.

- **Partisipasi Anggran**

- Menurut Nafarin (2012), partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.
- Menurut Nurrasyid (2015), partisipasi anggaran adalah seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran

dengan adanya partisipasi anggaran maka dapat terjadi keselarasan tujuan organisasi.

- **Sasaran Anggaran**

Menurut Bangun (2009), “kejelasan sasaran anggaran memberikan kepastian kepada pelaksana anggaran untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan selama melaksanakan tugasnya agar dapat mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan”.

- **Kinerja Manajerial**

Simamora (2012) menyatakan, ”kinerja manajerial merupakan hasil pekerjaan atau kegiatan yang dicapai oleh seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor agar tujuan organisasi dapat tercapai dalam periode waktu yang telah ditentukan”. Menurut Tika (2016:59), ”kinerja manajerial ialah hasil-hasil fungsi dari suatu pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor agar tercapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

1.6.2 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain atau peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Fatimah Agustin Purnamaningsih / 2017	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.	a) Persamaan Pada penelitian ini variabel dependen sama yaitu kinerja manajerial dan variabel independen partisipasi anggaran b) Perbedaannya pada penelitian ini ada penggunaan variable independen lainnya yang mengukur komitmen organisasi dan system pengukuran kinerja serta tempat penelitian yang berbeda
Raka Cecio Septiansyah / 2016	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Survei pada Dinas Pemerintah Kota Cimahi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD dan secara simultan kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.	a) Persamaan pada penelitian ini adalah variabel dependen kinerja manajerial dan variabel independen sasaran anggaran b) Perbedaan pada penelitian ini yaitu mengganti variabel partisipasi penyusunan anggaran menjadi komitmen organisasi pada variabel independen serta berbeda tempat penelitian.

(bersambung)

(sambungan)

Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Nopita Helmi / 2016	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.	a) Variabel dependen yang diteliti sama yaitu kinerja manajerial dan variabel independen sasaran anggaran b) Perbedaan pada penelitian ini menambahkan umpan balik anggaran pada variabel independen dan tempat penelitian yang berbeda
Andarias Bangun / 2009	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD	a) Variabel dependen yang diteliti sama yaitu kinerja manajerial dan variabel independen sasaran anggaran b) Perbedaan penelitian ini yaitu menambahkan variabel struktur desentralisasi pada variabel independen dan menggunakan tempat penelitian yang berbeda.

(bersambung)

(sambungan)

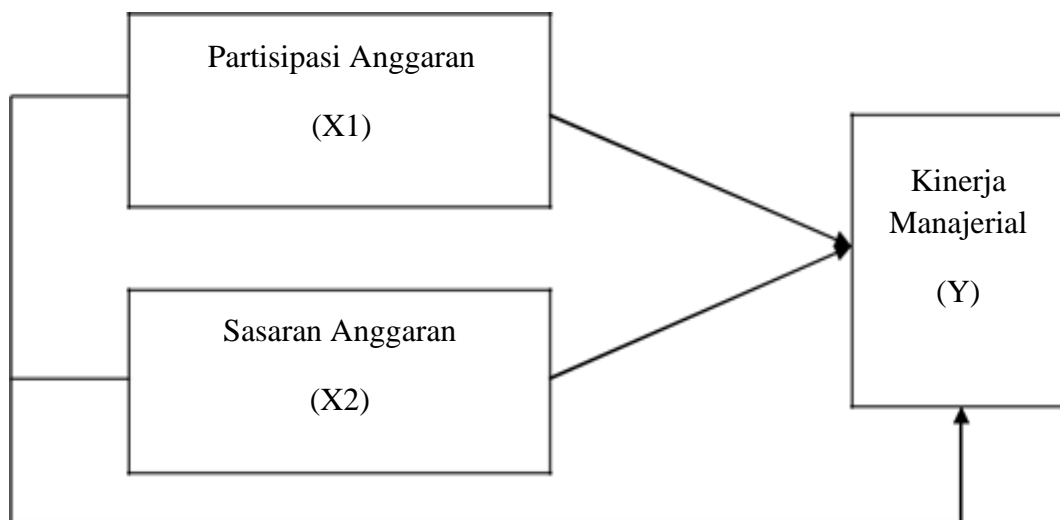
Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Taufik Hidayat / 2015	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi Dan Locus of Control Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel locus of control tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	a) Variabel terikat yang diteliti sama yaitu kinerja manajerial dan variabel bebas sasaran anggaran b) Perbedaan pada penelitian ini menambahkan variabel struktur desentralisasi dan locus of control serta menghilangkan variabel partisipasi penyusunan anggaran pada variable bebasnya.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada objek dan variabel yang diteliti. Pada penelitian Fatimah Agustin Purnamaningsih (2017) melakukan penelitian pada Badan Keuangan Daerah yang berada di Kabupaten Sukoharjo serta menambahkan variabel komitmen organisasi dan sistem pengukuran kinerja pada variabel independen. Pada penelitian Raka Cecio Septiansyah (2016) melakukan penelitian pada seluruh SKPD yang berada di Kota Cimahi dan mengganti variabel partisipasi penyusunan anggaran menjadi komitmen organisasi pada variabel independen. Pada penelitian Nopita Helmi (2016) menambahkan umpan balik anggaran pada variabel independen. Pada penelitian Andarias Bangun (2009) melakukan penelitian pada SKPD Pemerintah Kabupaten Deli Serdang dan menambahkan variabel struktur desentralisasi pada variabel independen. Pada penelitian Taufik Hidayat (2015) menambahkan variabel struktur desentralisasi dan locus of control serta menghilangkan variabel

partisipasi penyusunan anggaran pada variabel independen. Pada penelitian ini akan melakukan penelitian di Telkom CorpU Kota Bandung dan menjadikan partisipasi penyusunan anggaran dan sasaran anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen.

1.6.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran dan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel independennya adalah partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Keterkaitan variabel-variabel tersebut akan dinyatakan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran

(Sumber: olahan penulis 2023)

1.6.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:63), “hipotesis merupakan dugaan sementara atas jawaban dari masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian digunakan dalam bentuk kalimat pertanyaan waktu yang bisa menjelaskan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan”.

Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti membuat hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H0 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H1 : Sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H2 : Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.