

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam sudut pandang sistem pengendalian manajemen, proses-proses penganggaran itu mampu menyediakan informasi yang relevan kepada perusahaan terhadap kegiatan perencanaan operasi dan keuangan yang berlaku melalui fungsi koordinasi, komunikasi, control, kinerja, evaluasi, dan insentif (Flamholtz, 1983; Anthony dan Govindarajan, 2007; Chenhall, 2007). Mencapai tujuan perusahaan melalui fungsi-fungsi ini memerlukan sistem penganggaran yang sesuai dengan budaya dari organisasinya. Selain itu, sikap dan pengetahuan manajemen tentang atribut sistem penganggaran dan pengaruh sistem penganggaran terhadap kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting untuk menentukan apakah fungsi sistem anggaran telah efektif digunakan (Frow *et al.*, 2005)

Menurut Sukarno dan Edi (2002:169), anggaran adalah rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran tidak hanya penting bagi perusahaan swasta, tetapi juga penting bagi organisasi pemerintahan.

Adi *et al.* (2002) mengatakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Penilaian kinerja seseorang ditentukan berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran dimana bawahan dirangsang dengan adanya suatu reward jika perencanaan anggaran tercapai, dan sanksi apabila perencanaan anggaran tidak tercapai. Adanya penekanan anggaran (*budget emphasis*) seperti itu

akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack* dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi.

Efektifitas penganggaran sebagai instrumen pengendalian tergantung pada karakteristik dari sistem penganggaran dan kepentingan dari manajemen menempatkan penganggaran itu sendiri (Merchant, 1981). Berdasarkan proses teori dari berbagai lembaga, menekankan anggaran membuat tujuan anggaran tampak lebih wajar dan tepat (Cooper and Hopper, 2007). Brownell (1983) menyatakan bahwa penekanan yang lebih besar pada anggaran membutuhkan model perencanaan anggaran dengan fleksibilitas yang lebih besar untuk meningkatkan insentif emosional dan meningkatkan motivasi karyawan.

Efektifitas dalam penganggaran sebagai instrumen pengendalian merupakan karakteristik dalam sistem penganggaran dan kepentingan manajemen tingkat atas dalam menempatkan penganggaran itu sendiri (Anthony dan Govindarajan, 2007). Penekanan dalam anggaran membantu untuk mencapai tujuan anggaran dengan memperkuat hubungannya dengan motivasi karyawan. Selibhnya, Otley (1978) menemukan bahwa penekanan yang kuat dalam penganggaran membuat akurasi dalam menentukan target penganggaran lebih tinggi dan menurunkan disfungsi dalam perilaku karyawan. Penekanan terhadap anggaran menunjukkan bahwa manajemen puncak lebih menekankan pada pencapaian target anggaran. Dengan kata lain, kinerja manajer yang utama di dalam bisnis didasarkan pada pencapaian tujuan anggaran (Hopwood, 1972). Kinerja karyawan sangat dibutuhkan untuk dapat mencapai target sesuai dengan anggaran.

Karyawan merupakan salah satu kunci sukses dari berdirinya sebuah organisasi (Margaretha, 2009). Peran vitalnya didalam organisasi atau perusahaan dapat menentukan kemana arah perusahaan tersebut akan berlayar dan juga sebagai alat penentu keberhasilan perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Margaretha, 2009). Menurut Suhaji (2012), salah satu aspek yang paling sulit dihadapi manajemen pada seluruh organisasi saat ini adalah bagaimana membuat karyawan mereka bekerja secara efisien.

Kinerja dari setiap individu merupakan pondasi kinerja organisasi (Ivancevich *et al*, 2007:85). Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan (Sumarsono dan Sonny, 2004).

Penelitian Kung *et al*. (2013) mengenai “*An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance*”, menyimpulkan bahwa penekanan biaya (*budget emphasis*) memiliki pengaruh positif didalam kinerja karyawan, semakin tinggi penekanan biaya yang dilakukan di perusahaan, maka kecenderungan kinerja perusahaan semakin tinggi.

PT. Dirgantara Indonesia dahulu bernama PT. IPTN dan sebelumnya PT. Nurtanio, berasal dari pengambilan fasilitas LIPNUR (Lembaga Industri Penerbangan Nurtanio) TNI AU. Berdasarkan peraturan pemerintah No. 12 tanggal 15 April 1976, pemerintah memberikan kepercayaan kepada Prof. Ing. BJ Habibie untuk menghimpun *asset*, fasilitas dan potensi negara, yaitu *asset* pertamina, divisi *Advance Technology* dan teknologi penerbangan (ATIP) yang semula disediakan untuk pembangunan industri pesawat terbang dengan *asset* LIPNUR sebagai modal

dasar pendirian industri pesawat terbang Indonesia. Dengan modal ini, diharapkan tumbuh sebuah industri pesawat terbang yang mampu menjawab tantangan zaman.

Ketika tahun 1997, krisis ekonomi dan moneter melanda kawasan Asia Tenggara dan Indonesia yang berdampak pada berkurangnya potensi pasar PT. IPTN. Terkait dengan itu, sejak Oktober 1998 industri ini mempersiapkan paradigma baru.

PT. Dirgantara Indonesia merupakan satu-satunya industri pesawat terbang yang ada di Asia Tenggara. Banyak negara di Asia Tenggara yang melakukan kegiatan bisnis terkait pembelian pesawat terbang pada PT. Dirgantara Indonesia. Hal ini membuat PT. Dirgantara Indonesia perlu untuk memperhatikan segala aspek perusahaan, salah satunya adalah dengan memperhatikan kinerja karyawan perusahaan. Kinerja karyawan sangat penting untuk diperhatikan, sebab kunci dalam kesuksesan perusahaan berasal dari kinerja karyawan yang baik di dalam perusahaan.

Penelitian kali ini, mengambil sampel yaitu karyawan yang bekerja di PT Dirgantara Indonesia yang berada di Bandung. PT Dirgantara Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang bisnis jual beli pesawat. Di PT Dirgantara Indonesia yang berada di Bandung, proses penyusunan anggaran terdiri dari beberapa tahapan mulai dari penetapan target atau tujuan kegiatan, penetapan skala prioritas program kerja, tahap penyusunan anggaran setiap divisi, sampai pada penetapan oleh manajer umum perusahaan. Proses yang dilalui dalam penyusunan anggaran di perusahaan ini membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan di**

## **Industri Pesawat Terbang di Indonesia (Studi pada PT. Dirgantara Indonesia)”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

- Apakah penekanan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan di dalam rumusan masalah. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- Untuk menganalisis pengaruh penekanan anggaran terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil kegiatan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, khususnya kepada bidang yang diteliti. Melalui kegiatan penelitian ini, penulis mengharapkan dapat mencapai beberapa manfaat, yaitu:

#### **1. Bagi Penulis**

Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu bagi penulis mengenai bagaimana penekanan anggaran dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan.

## 2. Bagi Akademisi

Bagi akademisi, penelitian ini dapat dijadikan penambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh penekanan anggaran terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat berguna bagi yang memerlukan terutama mahasiswa dan sebagai bahan referensi bagi penulis lain yang ingin mengkaji bidang yang sama.

## 3. Bagi Perusahaan

Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran bagi perusahaan mengenai pengaruh penekanan anggaran terhadap kinerja karyawan yang diberikan di masa mendatang. Bagi PT. Dirgantara Indonesia, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu tolak ukur pertimbangan pihak manajemen dan direksi dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Dirgantara Indonesia.

