

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keadaan ekonomi sektor industri dalam dunia usaha saat ini perlu perhatian khusus dan ekstra. Hal ini dikarenakan semakin majunya ekonomi sektor jasa dalam dunia usaha. Kemajuan di sektor jasa ini seharusnya juga diikuti dengan kemajuan sektor industri sehingga dapat memperkuat perekonomian suatu negara, seperti Indonesia. Contoh sektor industri yang perlu diperhatikan adalah industri garmen.

Industri ini cukup memberikan kontribusi yang baik bagi perkembangan perekonomian suatu negara. Untuk itu, keberadaannya dalam dunia usaha perlu dikembangkan lagi dengan melakukan perbaikan yang terus-menerus atau berkesinambungan. Perbaikan-perbaikan ini diharapkan mampu membuat industri garmen semakin berkualitas. Pakaian yang merupakan output dari industri garmen seharusnya membuat unit bisnis ini mampu bertahan dalam dunia usaha. Alasan ini didukung oleh fakta bahwa pakaian merupakan kebutuhan primer manusia sehingga dalam keadaan apapun perusahaan garmen akan tetap bertahan.

Yang menjadi masalah saat ini adalah menurunnya produktivitas industri garmen di beberapa negara, termasuk Indonesia (www.republika.com). Hal ini terjadi karena Cina menguasai pangsa pasar garmen untuk beberapa negara di dunia. Cina merupakan negara yang sangat perlu dipertimbangkan keberadaannya, tidak hanya dalam sektor industri melainkan juga dalam sektor jasa. Berdasarkan

survei, Cina akan menjadi raksasa ekonomi pada tahun 2008 (www.republika.com). Perekonomian Cina yang terus maju ini, membuat industri garmen di beberapa negara, termasuk Indonesia mengalami guncangan.

Salah satu perusahaan garmen di Indonesia yang mengalami fenomena di atas adalah PT. Masterindo Jaya Abadi. Perusahaan ini cukup kewalahan mengatasi guncangan ekonomi tersebut. Mulai dari *owner*, *general manager*, *manager*, *stakeholders* sampai karyawan yang berada pada posisi *lower management* mengalami ketakutan yang sama. Rasa takut ini bertambah besar dengan menyaksikan cukup banyaknya perusahaan garmen yang gulung tikar. Untuk menyikapi kondisi tersebut, perusahaan memutuskan untuk merubah strategi perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam persaingan dalam negeri maupun luar negeri seperti Cina.

Strategi yang kemudian diterapkan tentunya harus mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas usahanya. Orang-orang yang bertanggung jawab merencanakan, menjalankan, serta mencapainya adalah para manajer. Salah satu tugas dari seorang manajer adalah turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, khususnya bagi setiap manajer pusat pertanggungjawaban (*Responsibility Center*) (Anthony dan Govindarajan, 2005:76). Hal ini tentunya tetap dikendalikan oleh suatu sistem, yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Proses penyusunan anggaran yang termasuk sebagai tahap keempat dari tahapan Sistem Pengendalian Manajemen termasuk dalam perubahan strategi PT. Masterindo Jaya Abadi. Target anggaran yang saat ini ditetapkan merupakan peningkatan sebesar 8 – 10% dari anggaran tahun/periode sebelumnya.

Perilaku para manajer perusahaan tentunya terpengaruh atas penetapan target anggaran yang baru ini. Mengingat salah satu fungsi anggaran adalah untuk mengarahkan perilaku manajer (Hansen dan Mowen, 2006:375), maka perusahaan harus bijaksana dalam menentukan besarnya target anggaran. Hal ini dikarenakan target anggaran yang ditetapkan terlalu tinggi atau terlalu rendah, secara otomatis dapat mempengaruhi kinerja manajerial, baik kinerja yang semakin meningkat ataupun menurun. Dan tentunya kinerja manajerial yang diharapkan oleh seluruh perusahaan adalah kinerja yang baik dan terus meningkat.

Kinerja manajerial serupa juga diharapkan oleh PT. Masterindo Jaya Abadi. Untuk itu penetapan target anggaran pada perusahaan tersebut merupakan sesuatu yang menarik untuk dikaji. Maka, berdasarkan uraian di atas penulis mengadakan penelitian dengan judul **“PENGARUH PENETAPAN TARGET ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada PT. Masterindo Jaya Abadi)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Oleh sebab itu, penelitian ini dirancang untuk menemukan jawaban-jawaban dari beberapa pertanyaan berikut:

1. Bagaimana pengaruh penetapan target anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Masterindo Jaya Abadi?

2. Bagaimana penetapan target anggaran yang ideal untuk meningkatkan kinerja manajerial PT. Masterindo Jaya Abadi?
3. Apakah penetapan target anggaran pada PT. Masterindo Jaya Abadi telah ideal?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai melalui pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh penetapan target anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Masterindo Jaya Abadi.
2. Mengetahui penetapan target anggaran yang ideal untuk meningkatkan kinerja manajerial PT. Masterindo Jaya Abadi.
3. Mengetahui apakah penetapan target anggaran pada PT. Masterindo Jaya Abadi telah ideal.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan
Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat dalam Sistem Pengendalian Manajemen khususnya dalam proses penetapan target anggaran yang ideal.
2. Penulis
Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi tambahan wawasan dan pengetahuan tentang penetapan target anggaran yang ideal.

3. Pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat menjadi bahan referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

1.5 Rerangka Pemikiran

Untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis serta mengatasi persaingan yang ada, suatu perusahaan membutuhkan rencana, baik rencana jangka panjang maupun jangka pendek. Rencana ini kemudian dituangkan ke dalam suatu proses penyusunan anggaran (*budgeting*) oleh setiap bagian dari perusahaan.

Definisi dari anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan; rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.”

(Hansen dan Mowen, 2006:355)

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya (Anthony dan Govindarajan, 2005:84). Yang menjadi pertimbangan atasan adalah bahwa kinerja tahun anggaran sebaiknya merupakan perbaikan dari kinerja tahun berjalan. Atasan menyadari bahwa ia akan menjadi pembuat anggaran di tingkat berikutnya dari proses anggaran sehingga ia harus siap mempertahankan anggaran yang pada akhirnya disetujui. Inti dari proses penyusunan anggaran ini tidak hanya berbicara mengenai biaya yang akan dikeluarkan namun juga laba yang akan dicapai (Hansen dan Mowen, 2006:73). Hasil akhir dari proses penyusunan anggaran adalah anggaran itu sendiri atau dapat disebut sebagai target anggaran.

Target anggaran yang telah ditetapkan tersebut kemudian menjadi tolak ukur bagi setiap manajer juga karyawan perusahaan dalam bekerja. Sebisa mungkin mereka dituntut untuk dapat mencapai target anggaran tersebut. Oleh karena itu, secara otomatis target anggaran yang ditetapkan dapat mempengaruhi perilaku mereka, khususnya perilaku manajer. Tingginya target anggaran dapat membuat manajer tidak mampu bekerja secara optimal karena timbulnya stres dan terganggunya motivasi. Hal demikian juga terjadi pada terlalu rendahnya target anggaran yang membuat manajer tidak termotivasi untuk berprestasi lebih baik. Kondisi ini dijelaskan sebagai berikut:

“Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer dapat kehilangan minat dan kinerja bisa jadi benar-benar turun. Tantangannya adalah hal penting untuk individu yang agresif dan kreatif. Begitu juga, persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan kegagalan untuk mencapai standar dan membuat frustrasi manajer. Rasa frustrasi ini juga dapat mengarah pada kinerja yang buruk. Triknya adalah ... menetapkan tujuan yang tinggi, akan tetapi dapat dicapai.”

(Hansen dan Mowen, 2006:377)

Trik yang disampaikan oleh Hansen dan Mowen ini serupa dengan pendapat Anthony dan Govindarajan, yang menyatakan bahwa:

“The ideal budget is one that is challenging but attainable.”

(Anthony and Govindarajan, 2000:373)

Atau dengan kata lain target anggaran yang ideal adalah yang menantang tetapi dapat dicapai. Jadi, para manajer di *Responsibility Center* harus bekerja dengan lebih baik dan keras lagi dalam proses penyusunan anggaran sehingga dapat tetap menantang dan dalam kondisi dapat dicapai. Kondisi yang dimaksudkan menurut Hansen dan Mowen ialah:

“... mencerminkan realita operasional seperti tingkat aktivitas aktual, perubahan musiman, efisiensi, dan trend ekonomi umum.”

(Hansen dan Mowen, 2006:378)

Hal ini tentunya secara otomatis akan membuat kinerja manajerial semakin meningkat ke arah yang positif dan akhirnya tujuan perusahaan pun dapat tercapai dengan baik.

Kata kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Kinerja adalah ukuran tentang seberapa konsisten dan baiknya fungsi.”

(Hansen dan Mowen, 2006:558)

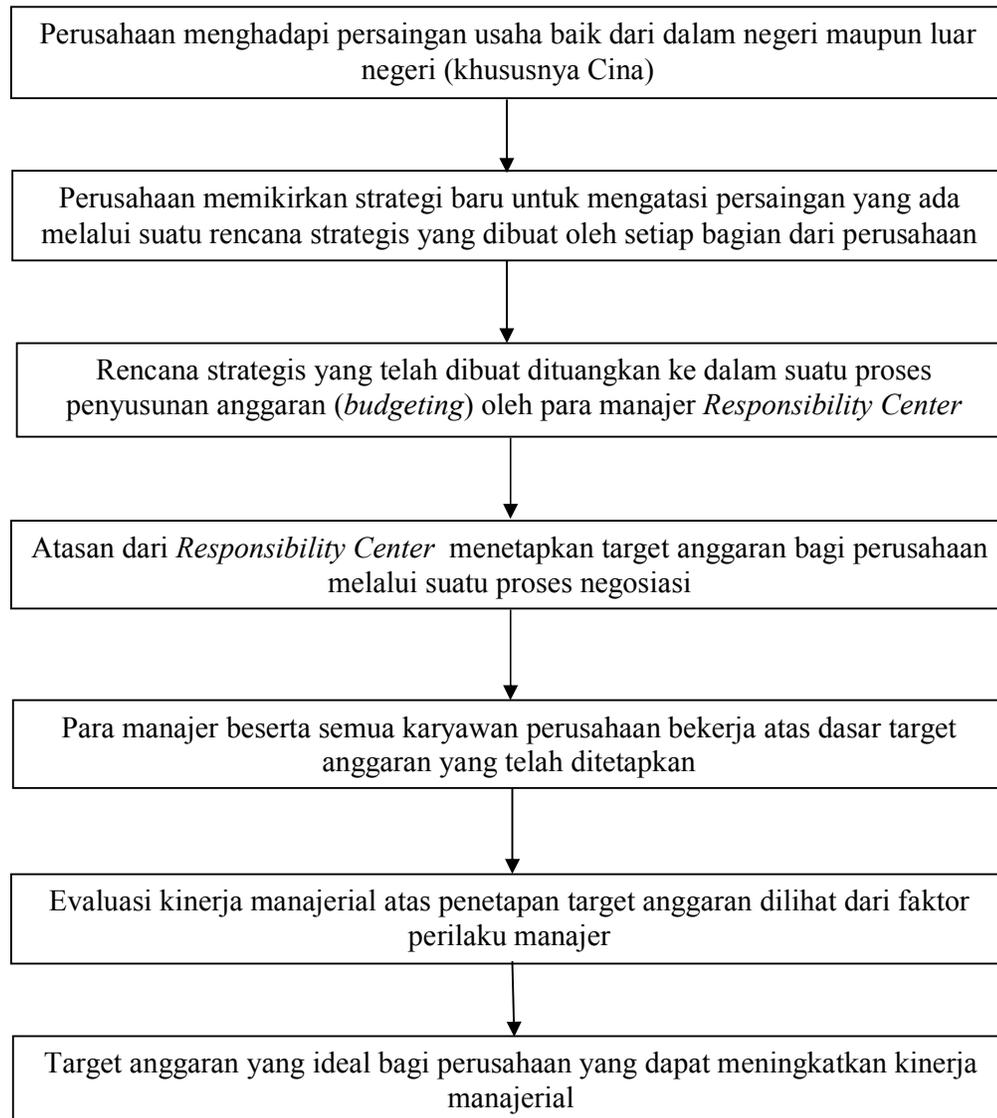
Sedangkan kata manajerial dapat diartikan sebagai berikut:

“Manajerial adalah sesuatu yang berkaitan dengan manajer.”

(Amran, 2002:376)

Sehingga kinerja manajerial dapat diartikan sebagai suatu ukuran tentang seberapa konsisten dan baiknya manajer dalam menjalankan tugasnya berdasarkan strategi (dalam hal ini target anggaran) yang telah ditetapkan. Evaluasi atas kinerja manajerial ini dapat dilakukan dengan melihat perilaku manajer selama bekerja. Perilaku yang ditunjukkan dapat mencerminkan baik buruknya kinerja manajer tersebut. Kinerja manajerial yang baik tentunya dicapai dari penetapan target anggaran yang ideal oleh perusahaan. Dengan fakta ini dapat disimpulkan bahwa target anggaran berbanding lurus dengan kinerja manajerial, yaitu semakin ideal target anggaran maka semakin baik kinerja manajerial dan sebaliknya semakin tidak ideal target anggaran maka semakin buruk kinerja manajerial.

Penjelasan secara sistematis dari rerangka pemikiran di atas dapat disajikan dalam bentuk bagan berikut:



1.6 Metoda Penelitian

1.6.1 Metoda Penelitian yang Digunakan

Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus. Metoda deskriptif analitis adalah suatu metoda yang meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang dengan tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran dan lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1999:63).

Studi kasus adalah penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Nazir, 1999:66). Tujuan dari studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Adapun metode pengolahan data yang akan penulis gunakan dalam melakukan penelitian untuk penulisan skripsi ini adalah metode analisis regresi. Analisis regresi terutama digunakan untuk tujuan peramalan, dimana dalam analisis ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel tidak bebas/terikat (*dependent*).

1.6.2 Jenis dan Sumber Data

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku, majalah, dan informasi-informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di perusahaan.

1.6.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan untuk mendapatkan data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, antara lain:

1. Studi Lapangan (*Field Study*)

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk memperoleh data primer yang secara langsung melibatkan perusahaan sebagai objek penelitian, dan teknik-teknik yang digunakan penulis adalah:

- a. Wawancara atau tanya jawab secara informal dengan pihak yang terkait untuk mendapatkan penjelasan mengenai pengaruh penetapan target anggaran terhadap kinerja manajerial.
- b. Observasi merupakan teknik penelitian dimana peneliti mengadakan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dalam hal ini informasi yang menyangkut pengaruh penetapan target anggaran terhadap kinerja manajerial.

c. Kuesioner, yaitu daftar pertanyaan-pertanyaan mengenai masalah dari objek penelitian yang penulis bahas. Dalam hal ini kuesioner ditujukan kepada para manajer di *Responsibility Center*. Dalam penelitian ini penulis melakukan pengolahan data kuesioner dengan menggunakan analisis statistik-SPSS.

2. Studi Kepustakaan (*Literature Study*)

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan cara mempelajari, mengkaji serta menelaah literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti sebagai bahan pengetahuan, penambah wawasan, Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Masterindo Jaya Abadi yang berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No.24 Bandung, dan pengumpulan data dimulai pada bulan September sampai dengan November 2007.