

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai bangsa yang besar dengan wilayah teritorial yang cukup luas dan jumlah penduduk yang cukup besar, sudah selayaknya Indonesia memiliki kemandirian dalam berbagai bidang, termasuk bidang pangan, teknologi, industri, maupun dalam peralatan pertahanan termasuk alat utama sistem pertahanan (alutsista) maupun non alutsista. Oleh karena itu, pemerintah terus berupaya untuk selalu meningkatkan kredibilitas dan kapabilitas finansial perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai langkah awal menuju terciptanya BUMN yang kuat secara teknis maupun finansial dalam rangka mencapai kemandirian bangsa dalam berbagai bidang khususnya dalam pertahanan ekonomi. Langkah inilah yang kini sedang diupayakan pemerintah terhadap lima perusahaan BUMN industri pertahanan strategis yang dalam beberapa tahun terakhir ini mengalami masalah keuangan.

Akibat masalah keuangan tersebut perusahaan-perusahaan BUMN industri pertahanan strategis itu kini mengalami kesulitan modal kerja juga krisis kinerja organisasi untuk membiayai berbagai pesanan pekerjaan dari para pelanggan mereka. Walaupun pesanan pekerjaan cukup banyak, mereka tidak dapat mengerjakannya karena keterbatasan modal kerja. Perbankan dalam negeri sendiri tidak bersedia membiayai berbagai pekerjaan BUMN industri strategis ini karena mereka menerapkan prinsip kehati-hatian (prudent) yang ketat mengingat neraca keuangan perusahaan BUMN industri strategis yang sedang menurun (Majalah KINA 2015). Hal ini lah yang memacu Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) harus memacu Efektivitas Organisasinya untuk menghindari penurunan kinerja yang bisa mengakibatkan permasalahan keuangan.

Efektivitas merupakan isu sentral, baik secara implisit maupun eksplisit dalam semua pekerjaan pakar dan peneliti yang melakukan kajian tentang organisasi. Cameron (2004) menemukan bahwa semua

teori organisasi mengacu pada beberapa konsepsi mengenai perbedaan antara kinerja kualitas tinggi dan kinerja kualitas rendah. Konsep efektivitas dan kinerja berkembang sebagai hasil dari adanya kritik yang dihadapi. Dari sudut pandang teoritis, kritik utamanya bersumber dari kesulitan mengkonsepsikan teori organisasi yang tidak memasukkan konstruk efektivitas. Konstruk tersebut harus dapat dipahami untuk menjelaskan variasi intra atau antar organisasi. Konsekuensinya ialah kritik senantiasa muncul seiring dengan adanya keinginan untuk meningkatkan konseptualisasi, pengukuran, dan penilaian konstruk efektivitas. Meskipun demikian, saat ini terdapat kesepakatan bahwa: (i) efektivitas organisasi mensyaratkan beragam kriteria, (ii) kriteria tersebut mempertimbangkan sarana dan tujuan, (iii) pilihan model dan kriteria yang digunakan harus fleksibel dan sesuai dengan konteks, definisi, identifikasi keterbatasan dan kriteria efektivitas organisasi yang masih problematik

Hubungan antara efektivitas organisasi dengan efektivitas BUMNIS merupakan bidang kajian organisasi yang sangat penting, mengingat bahwa BUMNIS memiliki beban yang berat selain harus mampu bertahan di dunia usaha industri pertahanan, BUMNIS juga dituntut agar bisa berperan dalam mewujudkan kemandirian pertahanan dalam pemenuhan kebutuhan alutsista TNI. Hal ini seperti sudah disebutkan dalam sasaran encana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, yang nantinya diharapkan industri startegis ini dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Dalam uraian mengenai Efektivitas Organisasi BUMNIS diatas, selain menekankan mengenai struktur organisasi juga menekankan mengenai proses pencapaian tujuan organisasi. Proses pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting karena tercapainya tujuan organisasi memiliki dampak positif tidak hanya untuk organisasi tersebut, tapi juga memiliki dampak positif kepada perekonomian Indonesia. Semakin kuat BUMN negara Indonesia maka semakin tinggi pula kontribusinya kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)

dan kontribusi tidak langsungnya berupa *multiplier effect* bagi perkembangan perekonomian nasional.

Berdasarkan Undang-undang (UU) nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dijelaskan bahwa BUMN industri strategis yang seharusnya bertujuan untuk membangun dan mengembangkan industri pertahanan serta kemandirian Pertahanan dan Keamanan (HANKAM) dan dijadikan sebagai tembok pertahanan ekonomi terakhir di Indonesia justru malah menambah beban anggaran kepada RAPBN dengan menyokong BUMN strategis tersebut untuk tetap bertahan. Salah satunya BUMN industri strategis yang dimaksud adalah PT Pindad (Persero).

PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan industri manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang produk militer dan produk komersial. kegiatan PT. Pindad (Persero) mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, assembling, dan fabrikasi serta perawatan. Pada 5 tahun terakhir PT Pindad (Persero) juga mengalami hal yang sama terkait dengan masalah keuangan. Berikut data laporan keuangan PT Pindad pada tahun 2016 terakhir:

Tabel 1.1 Laporan Laba Rugi PT Pindad 2016

Uraian	2012	2013	2014	2015	2016	Description
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASI			CONSOLIDATED PROFIT/LOSS REPORT			
Penjualan Bersih	1.507,62	1.877,51	1.436,68	1.948,82	2.025,44	Net Sales
Beban Pokok	(1.058,24)	(1.365,98)	(1.056,54)	(1.545,31)	(1.630,50)	Cost of Goods Sold
Laba Kotor	449,38	511,53	380,14	403,51	394,94	Gross Profit
Rasio Laba Kotor	30%	27%	26%	21%	19%	Gross Profit Margin
Beban Usaha	290,64	(320,07)	(299,70)	(269,36)	(411,55)	Expenses
Laba (Rugi) Usaha	158,74	191,46	80,45	134,14	(16,61)	Operating Profit (Loss)
Rasio Laba Usaha	11%	10%	6%	7%	-1%	Operating Profit Margin
Pendapatan (Beban) di Luar Usaha	(52,64)	(109,87)	(97,20)	(130,78)	63,65	Other Income
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	106,11	81,59	(16,75)	3,37	47,04	Profit (Loss) Before Income Tax
Pajak Penghasilan	(29,19)	(27,93)	6,97	0,80	(0,80)	Income Tax
Laba (Rugi) Setelah Pajak	76,91	53,65	(9,77)	4,16	46,24	Profit (Loss) After Tax

Sumber: *Annual Report* PT Pindad 2016, telah diolah kembali

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat penurunan *gross profit margin* dimana perbandingan penjualan bersih dengan beban pokok penjualan dari tahun ke tahun menurun dari tahun 2012 sebesar 30% hingga tahun 2016 sebesar 19%. Hal yang sama juga terjadi dengan *Operating Profit Margin* dimana dari tahun ke tahun terus menurun hingga merugi pada tahun 2016 sebesar -1% dikarenakan beban usaha pada tahun 2016 meningkat drastis sebesar 52%. Profit laba yang terjadi pada tahun 2016 terjadi dikarenakan turunnya biaya lain-lain dikarenakan selisih kurs Rupiah dan Dollar AS yang memang tidak berhubungan langsung terhadap operasional perusahaan.

Menurut Sardjito dan Mutaher (2007) Untuk melihat sebuah efektivitas perusahaan biasanya dengan membandingkan *gross profit margin* dalam beberapa tahun berturut-turut. Dari data ini jika angkanya naik kita bisa menganalisa pendapatan apa yang naik ataukah beban apa yang turun, semakin besar *gross profit margin* maka perusahaan makin sehat, sebaliknya jika *gross profit margin* kecil maka profit makin kecil dan bisa menuju rugi.

Untuk membandingkan kinerja satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dalam industri yang sama dapat menggunakan *gross profit margin* sebagai *benchmark*. Dari fenomena tersebut peneliti mengaitkan variabel partisipasi anggaran mengenai apa yang menyebabkan terjadinya penurunan Efektivitas Organisasi tersebut di PT Pindad (Persero).

PT Pindad (Persero) sadar dengan permasalahan yang terjadi ini, oleh karena itu dibuatlah langkah-langkah strategis untuk memaksimalkan kinerja perusahaan ini antara lain penetapan Tata Nilai baru perusahaan, restrukturisasi organisasi, peningkatan keunggulan persaingan produk dan layanan, dan efisiensi proses *integrated supply chain management* merupakan bagian penting dari program “*quick win*” untuk menyongsong peluang yang lebih baik di tahun-tahun mendatang. (*Annual Report PT Pindad 2016*).

Ketika terjadi sebuah permasalahan keuangan di perusahaan maupun organisasi, banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran, hal ini dikarenakan anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Sumarno,2005). Menurut Brownell dalam Supanto (2015) menyebutkan alasannya mengapa ini sangat menarik yaitu partisipasi anggaran dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Dalam partisipasi anggaran, keterlibatan eksekutif dan legislatif dalam proses pembuatan keputusan pengalokasian anggaran menjadi sangat dinamis, terlebih lagi dalam kondisi dimana terdapat kepentingan dan preferensi yang mungkin berbeda terhadap anggaran. Dengan dilibatkannya manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada manajer bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya, sehingga akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan instansi (*goal congruence*). Dengan demikian jika tercapainya tujuan perusahaan, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai target anggaran yang ditetapkan (Supanto, 2015).

Selain itu variabel lain yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi adalah budaya organisasi. PT Pindad mempunyai slogan yang dinamakan Tata Nilai Perusahaan dimana slogan tata nilai perusahaan tersebut adalah Jujur, Belajar, Unggul, dan Selamat yang setiap indikator mempunyai fungsi masing-masing. Jujur yaitu selaras antara perkataan dan perbuatan, ikhlas, tulus, dan lurus hati. Belajar yaitu mengembangkan kompetensi diri dan organisasi secara berkelanjutan. Unggul yaitu menjadi lebih baik dalam segala aspek. Selamat yaitu Menciptakan suasana aman dan nyaman di lingkungan Perusahaan. Keempat tata nilai tersebut membentuk sebuah budaya organisasi yang akan diteliti.

Budaya organisasi yang diterapkan selalu dianggap sebagai nilai dan sistem dari organisasi tersebut dan mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, dan mengembangkan Sumber

Daya Manusia (SDM) agar semakin berkualitas. Untuk mengukur sebuah keefektifan sebuah organisasi, sistem yang lahir dari organisasi tersebut juga perlu dikaji bagaimana sistem tersebut dapat diterapkan kepada semua pegawai di organisasi tersebut.

Berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell dalam Supanto (2015), mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan efektivitas. Kinerja organisasi menyatakan bahwa budaya dapat diposisikan sebagai salah satu strategi (strategi budaya) dalam melakukan reformasi organisasi (birokrasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas melalui pendekatan yang mematahkan adat istiadat dan kebiasaan, menyentuh hati, dan menguatkan akal pikiran.

Efektivitas Organisasi juga tidak lepas dalam lingkungan usaha yang diakibatkan oleh globalisasi yang memang tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi. Hal ini disebabkan karena perusahaan dituntut untuk melakukan respon terhadap perubahan yang terjadi, dengan berinvestasi pada bidang teknologi informasi. Dewasa ini, perhatian terhadap penyesuaian struktur organisasi yang melibatkan teknologi informasi semakin meningkat.

Sebagai Perusahaan yang bergerak di bidang industri strategis yang menggunakan teknologi canggih dan berskala internasional, PT Pindad membutuhkan SDM yang profesional dan berkompetensi kelas dunia untuk mengoperasikan teknologi secara maksimal. Melalui langkah ini PT Pindad dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki dan memperluas pangsa pasar ke berbagai penjuru dunia sesuai dengan sasaran perusahaan tahun 2016-2020 yaitu "*Spread the wings*". Sehingga tuntutan atas pemakaian teknologi pun mempengaruhi keefektifan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Fey dan Denison (2000) juga mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara Teknologi terhadap Efektivitas Organisasi yang didukung oleh beberapa variabel, salah satunya adalah variabel partisipasi anggaran dan budaya organisasi. Organisasi dikonsepsikan sebagai teknologi, struktur sosial, budaya, dan struktur fisik yang dilengkapi dan

saling terkait dalam suatu lingkungan sehingga memunculkan hubungan langsung dan tidak langsung antara budaya dan struktur terhadap organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini akan meneliti lebih dalam sejauh mana partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan teknologi mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi di PT Pindad (Persero). Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan kepada berbagai pihak terkait khususnya kepada BUMNIS dalam pengambilan keputusan dan kebijakan sebagai perwujudan ketahanan dan kemandirian ekonomi pertahanan yang handal.

1.2 Identifikasi Masalah

Sebagaimana telah diuraikan dalam latar belakang masalah di atas, bahwa terjadi permasalahan pada efektivitas organisasi pada PT Pindad (Persero), sehingga perlu mendapat perhatian. Oleh karena itu, peneliti mengembangkan model penelitian dengan mengidentifikasi masalah yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT Pindad (Persero) yang meliputi:

1. Efektivitas organisasi yang masih terlihat lesu, hal ini dikarenakan perilaku pegawai yang kurang dalam memotivasi untuk menjalankan tugas sehari-hari, yang diindikasikan dengan masih banyak pegawai yang menggunakan metode kerja lama dan kurang memiliki inisiatif untuk mengubahnya agar lebih efektif dan efisien.
2. Banyak pegawai yang kurang memahami pentingnya sebuah partisipasi anggaran dalam perusahaan, sehingga beberapa pegawai tidak mengetahui bagaimana kondisi nyata dari instansi maupun organisasi.
3. Pegawai di PT Pindad selama ini belum terlihat memahami Tata Nilai Perusahaan PT Pindad terbaru yaitu Jujur, Belajar, Unggul, dan Selamat di lingkungan organisasi yang dapat membantu pengembangan kompetensi pribadi dan organisasi.

4. Aktivitas berbagi pengetahuan belum berjalan dengan baik, seperti ditunjukkan masih tidak optimalnya jaringan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk mempercepat penyebaran informasi dan pengetahuan antar rekan kerja dengan adanya kerjasama tim yang solid.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah peneliti agar lebih fokus dalam menganalisis masalah penelitian. Selain itu, pembatasan yang dilakukan dalam penelitian ini mengingat terbatasnya waktu, biaya dan tenaga, serta sumberdaya lain yang mendukung penelitian ini. Oleh karena itu, maka pemasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada tiga variabel yang diduga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT Pindad (Persero) yaitu: (1) Partisipasi Anggaran; (2) Budaya Organisasi; dan (3) Teknologi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, dapat diambil suatu rumusan masalah yang akan dijadikan fokus dan perhatian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi?
3. Apakah Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi?
4. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi?
6. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi.
2. Menganalisis Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi.
3. Menganalisis Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi.
4. Menganalisis Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi.
5. Menganalisis Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi.
6. Menganalisis Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman terhadap ilmu ekonomi pertahanan. Secara khusus, penelitian ini memberikan pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap pengaruh partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap Efektivitas Organisasi dengan Teknologi sebagai variabel intervensi.

1.6.2 Aspek Praktis

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kepada pemerintah dalam mengambil kebijakan menghadapi ancaman dan yang akan datang jika terjadi ancaman nirmiliter khususnya pada sektor ekonomi, serta memberikan informasi kepada masyarakat umum mengenai kebijakan dan manfaat nyata terhadap strategi pertahanan ekonomi dalam meningkatkan kompetensi BUMNIS yang dilakukan Indonesia demi ketahanan dan kemandirian ekonomi nasional.