

SKRIPSI

KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN SISTEM ANGGARAN PADA PT.SENTANA MUDA WIBAWA



Oleh

SITI MARYAM

18520044

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2022

SKRIPSI

KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN SISTEM ANGGARAN PADA PT.SENTANA MUDA WIBAWA

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

SITI MARYAM

18520044

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2022

LEMBAR PERSETUJUAN

**KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN SISTEM
ANGGARAN PADA PT.SENTANA MUDA WIBAWA**

SKRIPSI

Oleh

SITI MARYAM

NIM : 18520044

Telah disetujui pada tanggal 18 Juni 2022

Dosen Pembimbing,



Kholilah, SE., MSA., Ak

NIP 198707192019032010

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



Yuniarti Hidayah Ansyoso Putra, SE., M.Bus., Ak. CA., Ph.D

NIP 19760617 200801 2 020

LEMBAR PENGESAHAN

**KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN SISTEM
ANGGARAN PADA PT.SENTANA MUDA WIBAWA**

SKRIPSI

Oleh
SITI MARYAM
NIM: 18520044

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.Akun) Pada 27 juni 2022

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua
Lutfi Ardhani, S.E., M.S.A
NIP. 198505282019031005

()

2. Dosen
pembimbing
Kholilah, M.S.A
NIP. 198707192019032010

()

3. Penguji Utama
Wuryaningsih, M.Sc
NIP. 199307282020122008

()

Disahkan oleh

Ketua Jurusan,



Yuniarti Hidayah Syoso Putra, SE., M.Bus., Ak. CA., Ph.D

NIP 19760617 200801 2 020

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Siti Maryam

NIM : 18520044

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN SISTEM ANGGARAN PADA PT.SENTANA MUDA WIBAWA

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2022



NIM : 18520044

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji dan syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang selalu melimpahkan cinta dan kasih sayang-Nya yang mampu menguatkan saya sehingga terselesaikannya skripsi yang sederhana ini. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan kehariban Nabi Muhammad SAW.

Saya persembahkan karya sederhana ini untuk :

Abah dan Ummi yang selalu mendukung, selalu membuat termotivasi, selalu menyirami kasih sayang, selalu menasehati untuk menjadi lebih baik, dan selalu mendoakan disetiap langkahku. Terimakasih Abah Ummi, semoga kalian selalu diberi kesehatan dan panjang umur agar dapat menemani setiap langkah kecilku menuju kesuksesan.

Kakak-kakakku, terimakasih karna telah mendidik sedari kecil , memberi semangat serta dukungan hingga selesainya tugas akhir ini.

Ibu Kholilah selaku dosen pembimbing, terimakasih sudah membantu selama ini, sudah mengajari, sudah menasehati dan mengarahkan sampai selesainya skripsi ini.

Sahabat-sahabatku semua, yang tidak bisa aku sebut satu persatu namanya. Terimakasih sudah memberi semangat dan dukungan. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

Dan terimakasih kepada orang baik yang selama ini begitu simpatik. Terimakasih telah menyediakan pundak untuk menangis, memberi bantuan dikala perlu, dan menghibur disaat yang kritis.

HALAMAN MOTTO

Allah tidak ingin menyulitkan kamu, tetapi Dia hendak membersihkan kamu dan menyempurnakan nikmat-Nya bagimu, agar kamu bersyukur.

(Q.S. Al-Maidah : 6)

Bersemangatlah atas hal-hal yang bermanfaat bagimu.

Minta tolonglah kepada Allah dan jangan engkau lemah.

(HR.Muslim)

Kerjakanlah urusan duniamu seakan-akan kamu hidup selamanya, dan kerjakanlah urusan akhiratmu seakan-akan kamu akan mati besok.

(HR.Ibnu Asakir)

Badan boleh kecil.

Semangatmu jangan.

(Maryam)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan syukur kita panjatkan kepada Allah swt. Alhamdulillah atas segala pertolongan, rahmat, dan kasih sayang-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa”. Sholawat dan salam kepada Rasulullah Saw. yang senantiasa menjadi sumber inspirasi dan teladan terbaik bagi seluruh umat manusia

Saya menyadari banyak pihak yang memberi dukungan dan bantuan selama menyelesaikan studi dan tugas akhir ini. Oleh karena itu, sudah sepantasnya saya dengan penuh hormat mengucapkan terimakasih dan semoga Allah Swt membalas kebaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. M. Zainuddin, Ma, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.El, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Yuniarti Hidayah Suyoso Putra, SE., M.Bus., Ak., CA., M.Res., Ph.D selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M.Ec selaku Dosen Wali Akademik yang telah membimbing sejak awal sampai akhir studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu Kholilah, SE., MSA., Ak selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya yang sangat berharga untuk memberikan ilmu, masukan dan kesabaran selama penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

7. Abah dan Ummi yang selalu menyelimuti saya dengan kasih sayang, semangat, dukugan serta do'a.
8. Semua sahabat yang ikut andil dalam mengembangkan diri ini untuk menjadi lebih baik, yang selalu memberi dukungan dan do'a.
9. Teman-teman akuntansi 2018 yang telah memberi semangat dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas waktu, doa, dan dukungan yang telah diberikan hingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Semoga segala kebaikan dan pertolongan semuanya mendapat berkah dari Allah Swt. Dan saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan ilmu yang saya miliki. Untuk itu saya dengan kerendahan hati mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tulisan ini. Saya juga berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Terimakasih.

Malang, 16 Juni 2022

Siti Maryam

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiv
ABSTRAK BAHASA INGGRIS	xv
ABSTRAK BAHASA ARAB	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13

2.1. Penelitian Terdahulu	13
2.2. Kajian Teoritis	19
2.2.1. Teori Kesiapan Karyawan	19
2.2.2. Teori Anggaran	22
2.2.2.1. Pengertian Anggaran.....	22
2.2.2.2. Fungsi Anggaran.....	23
2.2.2.3. Karakteristik Anggaran	23
2.2.2.4. Tujuan Anggaran	24
2.2.2.5. Manfaat Anggaran	24
2.2.3. Teori Anggaran Tradisional.....	25
2.2.4. Teori Anggaran Berbasis Kinerja	26
2.2.4.1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja	26
2.2.4.1.1. Penetapan Strategi Organisasi (Visi dan Misi)	28
2.2.4.1.2 Pembuatan Tujuan.....	29
2.2.4.1.3. Penetapan Aktivitas	30
2.2.4.1.4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan.....	30
2.2.4.2. Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja	31
2.2.4.3. Prinsip-Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja	31
2.2.4.4. Siklus Anggaran Berbasis Kinerja.....	33
2.2.4.5. Manfaat dan Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja	35
2.2.4.6. Kelebihan Anggaran Berbasis Kinerja.....	36
2.3. Kerangka Berpikir.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	38
3.2. Lokasi Penelitian.....	39
3.3. Subyek Penelitian.....	39
3.4. Data dan Jenis Data.....	40

3.5. Teknik Pengumpulan Data	40
3.6. Analisis Data.....	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	43
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	44
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan	45
4.1.3. Struktur Perusahaan	45
4.1.4. Uraian Tugas dan Tanggungjawab	48
4.2. Penerapan Anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa	53
4.2.1. Tuntutan Perubahan Sistem Anggaran.....	56
4.2.2. Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran	58
4.2.2.1. Appropriateness (Ketepatan Untuk Melakukan Perubahan).....	59
4.2.2.2. Management Support (Dukungan Atasan).....	60
4.2.2.3. Change Efficacy (Rasa Percaya Terhadap Kemampuan diri untuk Berubah)	61
4.2.2.4. Personal Value (Manfaat Bagi Individu)	64
4.2.3. Kendala Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	65
4.2.4. Solusi Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	66
BAB V PENUTUP	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	75

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	13
--------------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	37
Gambar 4.1.3 Struktur Perusahaan.....	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara	75
Lampiran 2 : Foto Observasi	83

ABSTRAK

Siti Maryam. 2022, Skripsi. Judul : “Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa”.

Pembimbing : Kholilah, SE., MSA., Ak

Kata Kunci : Kesiapan Karyawan, Sistem Anggaran

Perubahan dalam suatu perusahaan sudah pasti terjadi. Hal tersebut tidak dapat dihindarkan karena perubahan perlu dilakukan untuk menyesuaikan keadaan perusahaan. Apabila perusahaan ingin usahanya berkembang dan unggul, maka perusahaan harus siap untuk menghadapi perubahan. Semakin berkembang suatu perusahaan maka akan semakin dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi dan perubahan agar dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain. Setiap perubahan yang terjadi karyawan memegang peranana penting dalam perusahaan. Apabila karyawan siap, maka perubahan akan berjalan dengan baik. Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah mengetahui sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini berjudul “Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa”.

Jenis penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data yang dikumpulkan berupa data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung dengan karyawan-karyawan yang berkaitan. Kemudian, hasil wawancara tersebut diolah melalui empat tahap yaitu mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan.

Dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa kesiapan karyawan PT.Sentana Muda Wibawa dalam menghadapi tuntutan perubahan sistem anggaran terwujud kedalam empat komponen kunci yaitu Appropriateness (ketepatan untuk melakukan perubahan), Management Support (dukungan atasan), Change Efficacy (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), dan Personal Value (manfaat bagi individu). Meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya.

ABSTRACT

Siti Maryam. 2022, Thesis. Title : "Employees Readiness in Facing Budget System Changes at PT.Sentana Muda Wibawa".

Supervisor : Kholilah, SE., MSA., Ak

Keywords : Employee Readiness, Budget System

Changes in a company are sure to happen. This is unavoidable because changes need to be made to suit the company's circumstances. If the company wants its business to develop and excel, then the company must be ready to face change. The more a company develops, the more it will be required to make innovations and changes in order to develop and compete with other companies. Every change that occurs, employees play an important role in the company. When employees are ready, the change will work well. Therefore, the purpose of this study was to determine the extent of employee readiness in dealing with changes in the budget system at PT.Sentana Muda Wibawa. Based on this background, this research is entitled "Employee Readiness in Facing Budget System Changes at PT.Sentana Muda Wibawa".

This type of research includes qualitative research with a descriptive approach. The data collected in the form of primary data obtained through direct interviews with related employees. Then, the results of the interviews were processed through four stages, namely collecting data, reducing data, presenting data and drawing conclusions.

From the results of the study, it shows that the readiness of employees of PT.Sentana Muda Wibawa in facing the demands of changing the budget system is manifested into four key components, namely Appropriateness (accuracy to make changes), Management Support (superior support), Change Efficacy (confidence in one's ability to change).), and Personal Value (benefits for individuals). Although there are still some obstacles in its implementation.

نبذة مختصرة

سيتي مريم. ٢٠٢٢، أطروحة. العنوان: "استعداد الموظفين لمواجهة تغييرات نظام الميزانية في

PT.Sentana Muda Wibawa

مستشار : خلية ، الفصحى

الكلمات المفتاحية: جاهزية الموظف ، نظام الميزانية

من المؤكد أن التغييرات في الشركة ستحدث. هذا أمر لا مفر منه لأنه يجب إجراء التغييرات لتناسب ظروف الشركة. إذا كانت الشركة تريد أن تتطور أعمالها وتتفوق ، فيجب أن تكون جاهزة لمواجهة التغيير. كلما تطورت الشركة ، زادت الحاجة إلى إجراء ابتكارات وتغييرات من أجل التطوير والتنافس مع الشركات الأخرى. في كل تغيير يحدث ، يلعب الموظفون دورًا مهمًا في الشركة. عندما يكون الموظفون جاهزين ، سيعمل التغيير بشكل جيد. لذلك ، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مدى استعداد الموظف للتعامل مع بناءً على هذه الخلفية ، يحمل هذا البحث PT.Sentana Muda Wibawa. التغييرات في نظام الميزانية في PT.Sentana Muda Wibawa عنوان "جاهزية الموظف لمواجهة تغييرات نظام الميزانية في

يتضمن هذا النوع من البحث النوعي بمنهج وصفي. البيانات التي تم جمعها في شكل بيانات أولية تم الحصول عليها من خلال المقابلات المباشرة مع الموظفين ذوي الصلة. بعد ذلك ، تمت معالجة نتائج المقابلات عبر أربع مراحل ، وهي جمع البيانات ، وتقليل البيانات ، وعرض البيانات ، واستخلاص النتائج

لمواجهة متطلبات تغيير PT.Sentana Muda Wibawa من نتائج الدراسة ، تبين أن استعداد موظفي نظام الميزانية يتجلى في أربعة مكونات رئيسية ، وهي الملاءمة (الدقة لإجراء التغييرات) ، والدعم الإداري (الدعم الفائق) ، وفعالية التغيير (الثقة في قدرة الفرد على التغيير). ، والقيمة الشخصية (الفوائد للأفراد). على الرغم من أنه لا تزال هناك بعض العقبات في تنفيذه

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan dalam suatu perusahaan tidak dapat dihindarkan, baik perusahaan berskala besar ataupun skala kecil. Perubahan perlu dilakukan untuk menyesuaikan kondisi perusahaan yang berubah. Jika perusahaan ingin usahanya unggul dan berkelanjutan, maka perusahaan harus siap melakukan perubahan. Perusahaan yang mampu melakukan perubahan di era baru ini diyakini mampu bertahan, sementara yang gagal akan tenggelam dalam persaingan yang kian ketat. Maka dari itu, setiap perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan-perubahan yang akan dihadapi serta mampu mengatasi hambatan-hambatan yang akan terjadi.

Perubahan perlu dilaksanakan oleh setiap perusahaan yang ingin berkembang. Semakin berkembang suatu perusahaan maka akan semakin dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi dan perubahan agar dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lainnya (Tohidi, 2012). Perubahan dalam perusahaan membawa dampak baik bagi perusahaan itu sendiri dan karyawan didalamnya (Kasali, 2010). Karyawan dalam hal ini memegang peranan penting untuk setiap perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Setiap perubahan akan menimbulkan reaksi yang berbeda-beda dari setiap karyawan, ada yang memberikan respon positif dan ada juga yang memberikan respon negatif (Winardi J, 2010). Respon positif karyawan dapat

membantu perusahaan dalam melakukan perubahan. Sebaliknya, respon negatif dari karyawan atau penolakan karyawan dapat menjadi hambatan dalam perubahan.

Penolakan dari karyawan dapat disebabkan karena karyawan tidak siap terhadap perubahan yang terjadi (Yukl, 2012). Perubahan yang dilakukan ada yang berhasil, ada pula yang kurang berhasil bahkan dapat menimbulkan masalah baru, seperti stress pada karyawan yang mengakibatkan karyawan kurang semangat dalam bekerja sehingga sering absen (Boohene & Williams, 2012). Hal tersebut dapat terjadi karena ketidaksiapan dari karyawan dalam menerima perubahan.

Mangunjaya dan Fachrudin (2012) menuturkan kesiapan karyawan merupakan hal utama yang harus diperhatikan sebelum perusahaan berencana melakukan perubahan. Perusahaan perlu mengetahui kesiapan para karyawan sebagai penanda awal akan adanya dukungan atau penolakan dari karyawan atas perubahan yang direncanakan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah-langkah sebelum benar-benar melaksanakan perubahan (Holloway, 2012). Namun, pada kenyataannya banyak perusahaan yang melakukan perubahan tanpa melibatkan karyawan. Dengan kata lain, perusahaan telah menetapkan perubahan dan karyawan dituntut untuk melakukan perubahan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan lebih penting daripada karyawan sehingga menimbulkan kurang nyaman pada diri mereka dalam pelaksanaannya.

Mulyadi (2010) mengungkapkan seharusnya yang menjadi fokus utama perubahan pada perusahaan adalah sumber daya manusia atau karyawan didalamnya. Karyawan merupakan pendorong tercapainya efektivitas perubahan perusahaan. Kesiapan karyawan dalam melakukan perubahan akan memberi dampak positif bagi perusahaan karena kesediaan sumber daya manusia mengikuti perubahan akan mendorong efektivitas dan pencapaian tujuan perusahaan (Boohene & Williams, 2012). Jika karyawan tidak percaya bahwa perusahaan mampu melakukan perubahan tersebut, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan. Untuk itu, berbagai cara dapat dilakukan agar karyawan dapat menerima perubahan dan mendukung secara aktif perubahan tersebut.

Vohra (2015) mengungkapkan bahwa alasan sering terjadinya kegagalan implementasi perubahan adalah perusahaan kurang memperhatikan masalah yang terkait dengan sumber daya manusia. Bagi sebuah perusahaan, perubahan bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan karena setiap perusahaan memiliki beragam aspek yang harus di perhatikan secara seksama agar usaha untuk melakukan perubahan tersebut tidak sia-sia termasuk masalah sumber daya manusia. Dikarenakan sumber daya manusia yang berkualitas dapat memberikan kontribusi maksimal untuk perusahaan dan mampu mencapai tujuan serta memenangkan persaingan (Sedamayanti, 2014).

Pentingnya peran sumber daya manusia mengharuskan perusahaan untuk mengelola aset sumber daya manusia dengan baik agar perusahaan mendapatkan kontribusi sumber daya manusia secara optimal. Sumber daya

manusia harus selalu ditenahi agar mempunyai etos kerja yang tinggi, terampil, kreatif dan siap dalam setiap perubahan. Hanya saja untuk menghasilkan kinerja dan prestasi yang tinggi seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan melainkan keinginan yang kuat untuk berprestasi dari dalam diri karyawan itu sendiri (Amri et al, 2021). Berhasil atau tidaknya perubahan pada perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki, dengan adanya hal itu maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia akan berdampak pada sasaran yang sudah direncanakan baik profit, kinerja dan keberlangsungan perusahaan. Maka dari itu pentingnya sumber daya manusia yang adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Kesuksesan perusahaan bergantung pada efisiensi, ketekunan dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seorang karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan teliti akan menghasilkan output yang bagus dan memuaskan. Jika hasil pekerjaan seorang karyawan memuaskan dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan maka tujuan perusahaan akan tercapai.

Karyawan dalam perusahaan merupakan pemeran utama dalam setiap kebijakan perusahaan yang sewaktu waktu dapat berubah sesuai dengan situasi

dan keadaan (Mckay, 2013). Dalam pelaksanaannya tentu keterlibatan karyawan akan mempermudah implementasi perubahan yang direncanakan perusahaan. Oleh karena itu, kesiapan karyawan sangat diperlukan karena setiap karyawan akan terlibat dalam setiap perubahan yang terjadi. Kesiapan karyawan untuk berubah akan membangun perusahaan di masa yang akan datang karena perubahan hal yang pasti terjadi dalam kehidupan perusahaan. Perubahan merupakan aspek penting untuk menciptakan manajemen yang efisien dan efektif.

Kesiapan karyawan menjadi faktor penting dalam keberhasilan perubahan yang dilakukan suatu perusahaan (Holt, 2008). Ketika karyawan siap dan terlibat aktif memberikan masukan guna untuk meningkatkan komitmen mereka maka kesuksesan perusahaan akan terjadi. Ketika perubahan dipandang sebagai tantangan maka perubahan akan mendapat respon positif, dan sebaliknya ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka perubahan akan mendapat respon negatif. Perubahan perusahaan tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya, mengelola perubahan sebenarnya mengelola individu didalamnya yang terlibat dalam proses perubahan perusahaan karena karyawan merupakan sumber dan alat yang menggerakkan perubahan (Keith, 2012). Perubahan pada perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila karyawan juga memiliki tujuan untuk melakukan perubahan, mempunyai rencana untuk berubah, dan siap menjadi bagian dari perubahan tersebut. Jadi, perubahan pada perusahaan juga harus berasal dari keinginan karyawan yang ada dalam perusahaan itu sendiri melalui kesepakatan antara karyawan-karyawan

perusahaan. Pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan harus terbuka terhadap perubahan dan mempersiapkan diri atas segala sesuatu agar tujuan perusahaan tercapai.

Jika perusahaan mampu memotret kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan maka perusahaan dapat menciptakan situasi dan kondisi yang membuat karyawan dapat melaksanakan perubahan (Holt, 2013). Kurangnya kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan akan mempengaruhi keberhasilan perubahan tersebut. Karyawan yang siap untuk berubah percaya bahwa perusahaan akan mengalami kemajuan apabila perubahan tersebut dilaksanakan. Selain itu, apabila karyawan siap terhadap perubahan maka mereka berkeinginan untuk terlibat dalam perubahan tersebut. Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka akan merasa kewalahan terhadap cepatnya perubahan. Oleh karena itu, kesiapan karyawan sangatlah penting untuk menentukan keberhasilan atas perubahan perusahaan.

PT.Sentana Muda Wibawa salah satu perusahaan yang telah melakukan perubahan pada sistem anggarannya. Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa pelayanan kelistrikan seperti pemasangan tenaga listrik tegangan rendah, tegangan menengah dan instalasi pemanfaatan tenaga listrik. Perusahaan ini bekerja sama dengan PT.PLN (Persero) yang merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengurus segala aspek kelistrikan yang ada di Indonesia dengan visi dan misi yang diakui sebagai perusahaan berkelas dunia. PT.Sentana Muda Wibawa berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik

kepada seluruh masyarakat. Untuk mewujudkan komitmennya kepada seluruh masyarakat maka PT.Sentana Muda Wibawa berupaya menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja pada penyusunan anggarannya yang sebelumnya menerapkan anggaran tradisional.

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem anggaran yang memiliki hubungan erat dengan pencapaian visi dan misi perusahaan serta berorientasi pada output dan outcome yang diharapkan (Bastian, 2010). Penerapan anggaran berbasis kinerja diatur dalam Permendagri nomor 13 tahun 2006 yang kemudian direvisi menjadi Permendagri nomor 59 tahun 2007 tentang pedoman keuangan daerah. Dengan diterapkannya anggaran berbasis kinerja di Indonesia diharapkan efisien pengalokasian sumber daya dan adanya efektivitas penggunaan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Sulistio (2010) menjelaskan anggaran berbasis kinerja yang efektif dan efisien dapat menunjukkan keterkaitan antara dana dan hasil akhir yang dicapai. Keterkaitan tersebut akan menjadi acuan bagi pengelola program yang dijalankan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Apabila terdapat perbedaan antara rencana dan hasil maka akan dilakukan review atas sumber input dan menghubungkan dengan output serta outcome.

Mardiasmo (2009) mengungkapkan anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk meningkatkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan dan diharapkan hasil sesuai dengan target yang ingin dicapai. Anggaran berbasis kinerja mencerminkan beberapa hal. Pertama, maksud dan tujuan permintaan dana. Kedua, dana dari program-program yang diusulkan diharapkan mampu mencapai tujuan. Ketiga, data kuantitatif untuk mengukur pencapaian program yang dilaksanakan (Mardiasmo, 2009). Pendekatan anggaran berbasis kinerja tidak hanya didasarkan pada apa yang dibelanja saja, melainkan didasarkan pada tujuan tertentu yang pelaksanaannya perlu didukung oleh suatu anggaran yang cukup dengan penggunaan yang efisien dan efektif. Anggaran diperlukan organisasi untuk menjalankan aktivitas yang telah disusun, kebutuhan rumah tangganya dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Anggaran menjadi sangat penting karena anggaran berkaitan dengan fungsi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Blocher et al (2019) Anggaran bukan hanya mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi dalam suatu organisasi. Anggaran dapat diartikan sebagai alat perencanaan, penerimaan dan pengeluaran yang telah diperkirakan dalam jangka waktu satu tahun kedepan.

Anggaran berbasis kinerja lahir sebagai salah satu perbaikan terhadap sistem anggaran tradisional yang masih terdapat beberapa kelemahan dalam pelaksanaan anggarannya, seperti belum ada tolak ukur kinerja yang baku

dalam pelaksanaannya (Mardiasmo, 2018). Anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja akan menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara terus menerus dalam upaya perbaikan akan mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Berdasarkan observasi awal penulis, sebelum menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja, metode penganggaran yang digunakan oleh PT.Sentana Muda Wibawa adalah metode tradisional. Metode tradisional mempunyai kelemahan yaitu lebih berorientasi pada input daripada output, penyusunan anggarannya tidak dihubungkan dengan rangkaian kegiatan yang berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai, dan sistem pertanggungjawabannya tidak diperiksa dengan teliti apakah dana tersebut sudah digunakan secara efektif dan efisien atau tidak. Tolak ukur keberhasilannya hanya dengan keseimbangan antara pendapatan dan belanja. Jika anggaran tersebut defisit atau surplus berarti pelaksanaan anggaran tersebut gagal. Hal tersebut menyebabkan anggaran tradisional tidak dapat dijadikan sebagai alat membuat kebijakan dan mengukur kinerja. Kinerja hanya dievaluasi dalam bentuk apakah dana telah habis dibelanjakan, bukan apakah tujuan telah tercapai.

Perubahan yang sedang diterapkan PT.Sentana Muda Wibawa pada metode penyusunan anggarannya tentu akan memunculkan kebijakan-kebijakan baru yang harus diimplementasi perusahaan. Adanya perubahan mengharuskan karyawan untuk beradaptasi dengan kebijakan-kebijakan baru tersebut. Dengan demikian karyawan PT.Sentana Muda Wibawa merupakan

unsur penting dalam perusahaan dikarenakan karyawan sebagai pelaksana atas segala kebijakan dan perubahan yang terjadi. Sebaik apapun perusahaan tidak akan berjalan dengan baik, apabila karyawan didalamnya tidak siap dalam pelaksanaannya. Maka dari itu kesiapan individu merupakan faktor penting pada perubahan penyusunan anggaran yang terjadi pada PT.Sentana Muda Wibawa.

Penelitian terdahulu tentang kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dilakukan oleh Susyanto (2019). Hasil penelitian menyebutkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi pada PT.Holcim Indonesia masih lemah karena kurangnya komunikasi dari atasan ke bawahan mengenai perubahan organisasi yang terjadi sehingga bawahan kurang dapat menerima informasi terkini terkait kondisi perusahaan. Penelitian lain oleh Andriyani (2017) menyatakan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi pada PT.ABC sudah terlaksana dengan baik, karena karyawan dibekali dengan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan karyawan sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Penelitian Nanda (2016) menjelaskan bahwa perubahan sistem anggaran pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh yang kini menerapkan anggaran berbasis kinerja berjalan dengan baik meskipun terdapat beberapa kendala seperti anggaran yang direncanakan tidak terealisasi secara maksimal. Selain itu, Supyani (2020) dalam penelitiannya menjelaskan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Kesehatan Kota Bandung

telah dilaksanakan secara *clear, relevant, economic, adequate dan monitorable*. Meskipun terdapat beberapa kendala yang di hadapi dalam penerapan anggaran berbasis kinerja meliputi kurangnya dukungan informasi yang diberikan oleh pelayan kesehatan yang membuat proses penganggaran belum berjalan secara optimal.

Berdasarkan uraian diatas, alasan pemilihan topik dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kesiapan karyawan PT.Sentana Muda Wibawa dalam menghadapi perubahan sistem anggarannya. Hasil yang diharapkan dalam penelitian ini adalah mengetahui bagaimana penerapan anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa dan bagaimana kesiapan karyawan di dalamnya dalam menghadapi perubahan sistem anggaran tersebut.

Melihat berbagai permasalahan yang telah diuraikan diatas. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran Pada PT.Sentana Muda Wibawa”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Penerapan Anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa?
2. Bagaimana Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui Penerapan Anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa.
2. Mengetahui Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan serta pemahaman tentang ilmu akuntansi khususnya mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan mengenai sumber daya manusia khususnya kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran.Selain itu, juga sebagai informasi dan referensi bagi pembaca untuk mengkaji topik-topik sejenis.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai masukan dan evaluasi mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu komponen yang sangat penting yang harus diperhatikan dalam melakukan perubahan sistem organisasi yaitu kesiapan karyawan. Selain itu, diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak perusahaan untuk lebih memperhatikan kesiapan karyawan Juga menjadi masukan bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja yang baik untuk PT.Sentana Muda Wibawa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak lepas dari penelitian terdahulu sebagai referensi dan bahan perbandingan. Selain itu, juga bertujuan untuk menghindari kesamaan penelitian. Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak lepas dari topik Kesiapan Karyawan dan Penerapan Anggaran Berbasis kinerja. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti akan mencantumkan penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Kusumawati (2021)	Kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Menunjang Transformasi Laut di Era Digital	Kesiapan, Sumber Daya Manusia	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal penting dan salah satu faktor utama penentu suatu keberhasilan transformasi era digitalisasi adalah sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Novel (2019)	Kesiapan Perubahan Para Karyawan dalam Rangka Perubahan Kepemimpinan di ISS Indonesia	Kesiapan Karyawan, Perubahan Kepemimpinan	Metode Penelitian Kuantitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan karyawan terhadap perubahan belum optimal. Namun, karyawan meyakini bahwa membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk beradaptasi dengan perubahan baru.
Andani (2018)	Analisis Kesiapan Karyawan BTPN KCP Pacitan Dalam Menghadapi Perkembangan Layanan Jasa Keuangan Berbasis Teknologi Informasi (Fintech)	Kesiapan Karyawan, Layanan Jasa Keuangan	Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan pengetahuan dan keterampilan karyawan pada Bank BTPN KCP sangat diperlukan untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan perlu pelatihan atau training penggunaan sistem informasi terbaru.

Pranathan (2018)	Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan Media Cetak	Kesiapan, Karyawan	Metode Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan kesiapan karyawan media cetak untuk berubah dapat dikatakan siap.
Mulianingsih (2017)	Kesiapan Tenaga Kerja Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) di Kota Sukabumi Provinsi Jawa Barat	Kesiapan Tenaga Kerja, Masyarakat Ekonomi Asean	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan tidak merata terhadap pemberlakuan MEA. Upaya telah dilakukan pemerintah sukabumi sehingga hak masyarakat dalam mendapat pekerjaan dan kemudahan usaha dapat terjamin dengan menambahkan dan mengalokasikan anggaran keuangan daerah.

Indra (2017)	Studi Tentang Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Tuntutan Perubahan Organisasi	Kesiapan Karyawan, Tuntutan Perubahan	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan pada PT.Bank Negari Indonesia (Persero) Tbk terwujudkan kedalam lima faktor kunci perubahan yaitu efikasi diri, kebaikan, perbedaan atau ketidaksesuaian, kelayakan dan valensi pribadi.
Andriani (2017)	Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan (Studi pada Divisi Sales PT.ABC)	Kesiapan, Karyawan	Metode Penelitian Kualitatif	Penelitian ini menunjukkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi pada PT.ABC sudah terlaksana dengan baik, karena karyawan dibekali dengan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan karyawan sehingga

				tujuan perusahaan tercapai.
Pamukti, Hartanto, dan Winarno (2017)	Analisis Kesiapan Individu dalam Implementasi Manajemen Pengetahuan di Instansi Pemerintah	Kesiapan Individu, Manajemen Pengetahuan	Metode Penelitian Kuantitatif Deskriptif	Penelitian ini menunjukkan kesiapan individu berpengaruh signifikan terhadap implementasi manajemen pengetahuan pada Instansi Pemerintah
Prabowo, Winarno, dan Fauziati (2016)	Analisa Kesiapan Individu dalam Mengadopsi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Wonosobo	Kesiapan Individu, Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian	Metode Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian ini menyebutkan apabila kesiapan individu sepenuhnya belum siap dalam Mengadopsi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG).
Franceline (2017)	Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Divisi HR PT.X	Kesiapan, Karyawan	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan divisi HR unit-unit di PT.X dalam mengimplemntasikan

				<p>perubahan ERP/SAP dapat dikatakan siap. Hal ini dilihat dari sikap positif yang diberikan sebagian besar karyawan divisi HR. Jika ditinjau dari masing-masing dimensi kesiapan untuk berubah menurut Holt (2007) yang meliputi Appropriateness, Change Efficacy, Management Support, dan Personal Valence maka juga dapat dikatakan siap.</p>
Shinta dan Nurhadi (2016)	Kesiapan Karyawan Adminitrasi Dalam Menghadapi Rotasi Kerja pada Bagian Pemasaran	Kesiapaan Karyawan, Rotasi Kerja	Metode Penelitian Kualitatif	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan tidak mempunyai kesiapan atau bekal yang memadai dalam menghadapi rotasi kerja sehingga mereka merasa kurang bangga terhadap produk atau jasa yang dihasilkan</p>

				organisasi tempat mereka bekerja.
--	--	--	--	-----------------------------------

Hasil Penelitian Novel (2019) menjelaskan bahwa kesiapan karyawan terhadap perubahan belum optimal. Namun, karyawan meyakini bahwa membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk beradaptasi dengan perubahan baru. Penelitian lain yang dilakukan oleh Indra (2017) menyebutkan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk terwujud dalam lima faktor kunci perubahan yaitu efikasi diri, kebaikan, perbedaan atau ketidaksesuaian, kelayakan dan valensi pribadi.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian di atas, banyak peneliti yang melakukan penelitian mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Namun, dalam penelitian ini peneliti akan membahas mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran. Yang mana peneliti belum menemukan penelitian sebelumnya yang persis dengan penelitian ini

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Teori Kesiapan Karyawan

Holt et. Al (2007) mengatakan bahwa kesiapan adalah kondisi seseorang yang siap untuk memberi respon atau jawaban dari suatu pertanyaan. Kesiapan timbul dari dalam diri seseorang. Penyesuaian kondisi suatu saat akan berpengaruh pada kecenderungan untuk memberi respon. Di dalam Q.S Al-Anfal ayat 60 menjelaskan sebagai berikut :

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِعَدُوِّ اللَّهِ وَعَدُوِّكُمْ وَعَنِ الْخَرِبِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُلْفَئْ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

Artinya :

“Dan persiapkanlah dengan segala kemampuan untuk menghadapi mereka dengan kekuatan yang kamu miliki dan dari pasukan berkuda yang dapat menggetarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; tetapi Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu infakkan ke jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup dan kamu tidak akan didzalimi”.

Prabowo (2014) menyatakan bahwa kesiapan karyawan (motivasi intrinsik) lebih cenderung ke rasa percaya diri, keyakinan dan optimis. Individu dikatakan siap apabila individu memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kesiapan karyawan menghadapi regulasi baru mengacu kepada kecendrungan untuk menerima dan menjalankan isi regulasi tersebut. Untuk menghadapi perubahan, kesiapan karyawan merupakan faktor penting yang diperlukan agar mampu mengimplementasi standar dan regulasi baru tersebut.

Kondisi kesiapan karyawan untuk berubah menurut Holt et.al (2007) sebagai berikut :

a. Appropriateness (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Dimensi ini menjelaskan keyakinan individu bahwa perubahan tepat bagi organisasi atau perusahaan sehingga mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Karyawan akan meyakini bahwa adanya alasan yang logis untuk perusahaan melakukan perubahan dan adanya kebutuhan yang diusulkan sehingga perubahan perlu dilakukan.

b. Change Efficacy (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Dimensi ini menjelaskan tentang kemampuan karyawan untuk menerapkan perubahan yang terjadi. Dimana ia merasa mempunyai keterampilan serta sanggup melaksanakan tugas yang berkaitan dengan perubahan.

c. Management Support (Dukungan Atasan)

Dimensi ini menjelaskan mengenai keyakinan karyawan bahwa para pemimpin atau atasan mendukung terhadap perubahan yang terjadi. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa pemimpin atau atasan dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan.

d. Personal Benefit (Manfaat bagi individu)

Dimensi ini membahas mengenai keyakinan individu bahwasanya terdapat manfaat yang didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan.

2.2.2. Teori Anggaran

2.2.2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran berasal dari Bahasa Inggris yaitu *Budged*, dalam bahasa Prancis *Bougette* yang berarti “ sebuah tas kecil”. Dalam arti luas Anggaran meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban. Dalam arti sederhana anggaran meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun saja. Menurut Halim dan Kusufi (2015) Anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja baik berupa pengeluaran atau penerimaan, yang disajikan dalam bentuk moneter yang akan dicapai dimasa yang akan datang dan menyertakan data masalalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja. Definisi anggaran menurut *The National Committe on Govermental Accounting* (NGGA) yang saat ini sudah menjadi *Govermental Accounting Standards Board* (GASB) yaitu “ *A budget is plan of financial operation embodying on estimated of proposed expenditures for a given period of time and the proposed means of financing them*”.

Surah Al-Qasas Ayat 26 :

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata “wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya”.

2.2.2.2. Fungsi Anggaran

- a. Anggaran adalah hasil akhir penyusunan rencana kerja
- b. Anggaran merupakan gambaran untuk aktivitas dimasa mendatang
- c. Anggaran menghubungkan antar unit kerja seperti atasan dan bawahan
- d. Anggaran sebagai pengendali unit kerja
- e. Anggaran sebagai motivasi tindakan efektif dan efisien

2.2.2.3. Karakteristik Anggaran

Anggaran memiliki beberapa karakteristik yaitu :

- a. Anggaran mencakup jangka waktu tertentu, baik satu tahun atau beberapa tahun.

- b. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan ataupun satuan selain keuangan.
- c. Usulan anggaran ditelaah dan di setujui oleh pihak yang berwenang.
- d. Anggaran berisi perencanaan atau kesanggupan manajer dalam mencapai sasaran.
- e. Anggaran hanya boleh dirubah dalam keadaan tertentu.

2.2.2.4. Tujuan Anggaran

- a. Mengkoordinasi kegiatan dengan tujuan yang berbeda-beda
- b. Memotivasi manajer dan pegawai
- c. Sebagai alat pertanggungjawaban
- d. Sebagai alat agar program atau proyek berjalan dengan lancar
- e. Menetapkan pendapatan dan pengeluaran
- f. Pengesahan pengeluaran-pengeluaran dimasa mendatang

2.2.2.5. Manfaat Anggaran

Manfaat anggaran menurut Djayasinga (2015) yaitu :

- a. Mendorongan perencanaan strategis dan pengimplementasian rencana
- b. Menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja
- c. Memotivasi karyawan dan manajer

d. Meningkatkan komunikasi

2.2.3. Teori Anggaran Tradisional

Menurut Mardiasmo (2009) ciri utama dalam anggaran tradisional yaitu cara penyusunan anggaran didasarkan atas pendekatan *incrementalism* dan struktur susunan anggaran bersifat *line-item*. Pendekatan *incrementalism* merupakan cara penyusunan anggaran berdasarkan perencanaan anggaran tahun sekarang sebagai tahun dasar untuk menentukan anggaran tahun berikutnya ditambah dengan suatu persentase tertentu. Sedangkan pendekatan *line-item* merupakan perencanaan anggaran yang didasarkan atas pos anggaran yang telah ada sebelumnya, sehingga sangat sulit menentukan apakah suatu item tertentu masih diperlukan atau tidak.

Masalah utama anggaran tradisional adalah terkait tidak adanya perhatian terhadap konsep value for money. Konsep ekonomis, efisiensi dan efektivitas seringkali tidak dijadikan pertimbangan dalam penyusunan anggaran tradisional. Dengan tidak adanya value for money, seringkali terjadi kelebihan anggaran yang kemudian pengalokasiannya dipaksakan pada aktivitas-aktivitas yang sebenarnya kurang penting untuk dilaksanakan.

Disamping kelemahan tersebut, anggaran tradisional memiliki keunggulan. Keunggulan anggaran tradisional adalah penyusunannya relatif mudah sehingga dapat mengatasi rumitnya proses penyusunan

anggaran, tidak perlu pengetahuan yang terlalu tinggi untuk memahami program kegiatan baru karena banyak dari kegiatan tersebut merupakan lanjutan dari kegiatan tahun sebelumnya, dan dengan menggunakan cara penyusunan anggaran tradisional ini maka wilayah perselisihan menjadi sempit sehingga jarang terjadinya konflik antar unit-unit yang berkepentingan.

2.2.4. Teori Anggaran Berbasis Kinerja

2.2.4.1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang menyusun program dan menjadikan kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan agar tepat sasaran. Penerapan sistem anggaran berbasis kinerja dimulai dengan perumusan program, kemudian penyusunan struktur organisasi sesuai dengan program yang akan dijalankan. Kegiatan tersebut mencakup pola penentuan unit kerja atas pertanggungjawaban pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, di Indonesia penganggaran daerah disusun dengan pendekatan kinerja. Pendekatan Kinerja disusun untuk menjawab segala kelemahan yang ada pada pendekatan sebelumnya yaitu Pendekatan Tradisional. Pada pendekatan tradisional belum adanya tolak ukur sehingga tidak dapat mengukur

kinerja dalam mencapai tujuan atau sasaran. Menurut Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah mendefinisikan anggaran berbasis kinerja “Sebuah metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut”.

Mahmudi (2016) menyebutkan penganggaran berbasis kinerja dapat didefinisikan “Metode penganggaran dilaksanakan dengan memperhatikan keterkaitan antara keluaran dan hasil yang diharapkan dari program yang akan dijalankan.” Sedangkan menurut Djayasinga (2010) mendefinisikan anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang berfokus pada pencapaian hasil kerja (output) organisasi yang berkaitan erat dengan visi, misi dan kegiatan organisasi

Pengertian anggaran berbasis kinerja menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 adalah “(1) suatu sistem anggaran yang berfokus kepada pencapaian hasil kerja atau output dari alokasi biaya atau input yang ditentukan: (2) Didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja; (3) Penilaian kinerja didasarkan pada efektivitas anggaran; (4) Anggaran kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan atau sasaran kegiatan.”

Berdasarkan teori-teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan adanya tolak ukur sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran dari program yang telah ditetapkan sesuai visi, misi dan rencana kegiatan organisasi. Pada sistem anggaran berbasis kinerja seluruh aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan kerangka tujuan yang sudah ditetapkan serta dapat mewujudkan strategi yang disusun dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, suatu anggaran yang disusun bisa menjadi panduan yang baik bagi pelaksanaan aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Nordiawan (2006) dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja harus melalui beberapa tahap penyusunan yang mana sebagai berikut :

2.2.4.1.1. Penetapan Strategi Organisasi (Visi dan Misi)

Visi dan misi adalah sebuah cara pandang yang dapat menggambarkan suatu kondisi yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Dari sudut pandang lain visi dan misi organisasi yaitu :

- 1) Menggambarkan apa yang harus dicapai
- 2) Memiliki arah dan strategi yang jelas
- 3) Menyatukan berbagai gagasan strategis

- 4) Berorientasi ke masa depan
- 5) Adanya keterlibatan seluruh unsur organisasi
- 6) Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi

2.2.4.1.2 Pembuatan Tujuan

Tujuan adalah suatu sasaran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu atau juga bisa disebut dengan tujuan operasional. Tujuan operasional merupakan turunan dari visi dan misi organisasi. Sebuah tujuan operasional yang baik harus memiliki karakteristik berikut :

- 1) Mempresentasikan hasil bukan keluaran
- 2) Dapat diukur, untuk mengetahui hasil yang telah dicapai
- 3) Tepat, yang berarti tujuan tersebut memberi peluang kecil untuk interpretasi individu
- 4) Dapat diukur dalam jangka pendek, yang selanjutnya bertujuan untuk melakukan tindakan evaluasi

2.2.4.1.3. Penetapan Aktivitas

Aktivitas dilakukan berdasarkan strategi organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, alternatif keputusan menjadi penjelas untuk aktivitas yang bersangkutan (Mardiasmo, 2009). Secara umum alternatif keputusan berisi komponen sebagai berikut :

- 1) Tujuan aktivitas yang jelas
- 2) Alternatif aktivitas atau alat untuk mencapai tujuan sama
- 3) Adanya konsekuensi dengan tidak dilakukannya aktivitas tersebut
- 4) Input, kuantitas atau unit pelayanan yang disediakan (output) dan hasil (outcome) pada beberapa tingkat pendanaan.

2.2.4.1.4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan

Setelah pengajuan anggaran disiapkan maka tindakan selanjutnya melakukan penelaahan dan penentuan peringkat. Teknisnya, setiap alternatif keputusan dari program yang direncanakan digabungkan dalam satu tabel kemudian diurutkan berdasarkan prioritas (Mardiasmo, 2009)

2.2.4.2. Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Nordiawan (2006) karakteristik anggaran berbasis kinerja yaitu :

- 1) Untuk mendapatkan efisiensi maksimum dan mendapat standar biaya maka dilakukan penyelidikan dan pengukuran aktivitas.
- 2) Mengklasifikasikan akun-akun dalam anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitas
- 3) Menentukan anggaran untuk periode yang akan datang pada biaya perunit standar dikalikan dengan jumlah unit aktivitas yang harus dilakukan pada periode tertentu.

2.2.4.3. Prinsip-Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja

Adapun prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja antara lain :

- a. Efisien dan Efektivitas Anggaran

Penyusunan anggaran berbasis kinerja hendaknya tepat guna, tepat waktu pelaksanaan dan mampu mempertanggungjawabkan setiap penggunaannya..

b. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

Dapat menyajikan mengenai tujuan, manfaat, sasaran dan hasil yang diperoleh dari suatu program yang telah disepakati.

c. Disusun dengan Pendekatan Kinerja

Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output/outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan.

d. Disiplin Anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja.

e. Keadilan Anggaran

Pemerintah pusat atau pemerintah daerah harus mengalokasikan anggarannya secara adil tanpa diskriminasi agar dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat dalam, pemberian layanan.

2.2.4.4. Siklus Anggaran Berbasis Kinerja

Nordiawan (2006) mengemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja harus melalui beberapa tahapan berikut ini:

- 1) Menetapkan Strategi Organisasi (Visi dan Misi)
- 2) Membuat Tujuan
- 3) Menentukan Aktivitas
- 4) Melakukan Evaluasi dan Mengambil Keputusan

Dengan adanya siklus diatas, Mardiasmon menyebutkan ada empat tahap untuk mengukur anggaran berbasis kinerja yaitu:

a. Tahap Persiapan Anggaran (*Budget Preparation*)

Pada tahap ini, yaitu tahap taksiran pengeluaran atas pendapatan. Hendaknya sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, perlunya dilakukan taksiran atas pendapatan secara akurat.

b. Tahap Ratifikasi (*Approval/Ratification*)

Pada tahap ini pimpinan eksekutif tidak hanya dituntut untuk memiliki “*managerial skill*”, “*salesmanship*”, dan “*coalition building*” yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi juga sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut dikatakan penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus memiliki kemampuan untuk menjawab dan

memberikan argumentansi yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

c. Tahap Implementasi (*Implementation*)

Setelah anggaran disetujui maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan anggaran tersebut. Dalam tahap pelaksanaan, manajer keuangan publik harus memperhatikan adanya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Dalam hal ini manajer keuangan publik bertanggungjawab untuk menyiapkan sistem informasi akuntansi yang memadai untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati.

d. Tahap Pelaporan dan Evaluasi (*Reporting & Evaluation*)

Tahap ini merupakan tahapan terakhir dalam siklus mengukur anggaran berbasis kinerja. Pada tahap persiapan, ratifikasi dan implementasi anggaran terkait mengenai aspek operasional anggaran, sedangkan pada tahap pelaporan dan evaluasi ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka pada tahap pelaporan dan evaluasi diharapkan tidak menemui banyak masalah.

2.2.4.5. Manfaat dan Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja

Djayasinga (2015) mengungkapkan beberapa alasan pentingnya anggaran berbasis kinerja, yaitu:

- 1) Anggaran adalah alat yang mampu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memberikan arah pembangunan sosial ekonomi.
- 2) Adanya anggaran dikarenakan keinginan masyarakat yang terus berkembang dan tak terbatas, sedangkan sumberdaya yang ada terbatas. Anggaran diperlukan karena adanya keterbatasan, trade offs dan sumber daya.
- 3) Anggaran dibuat untuk meyakinkan masyarakat bahwa pemerintah telah bertanggungjawab. Dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga publik yang ada.

Tujuan anggaran berbasis kinerja berdasarkan pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang dihasilkan.
- 2) Meningkatkan efisiensi dan transparan dalam pelaksanaannya.

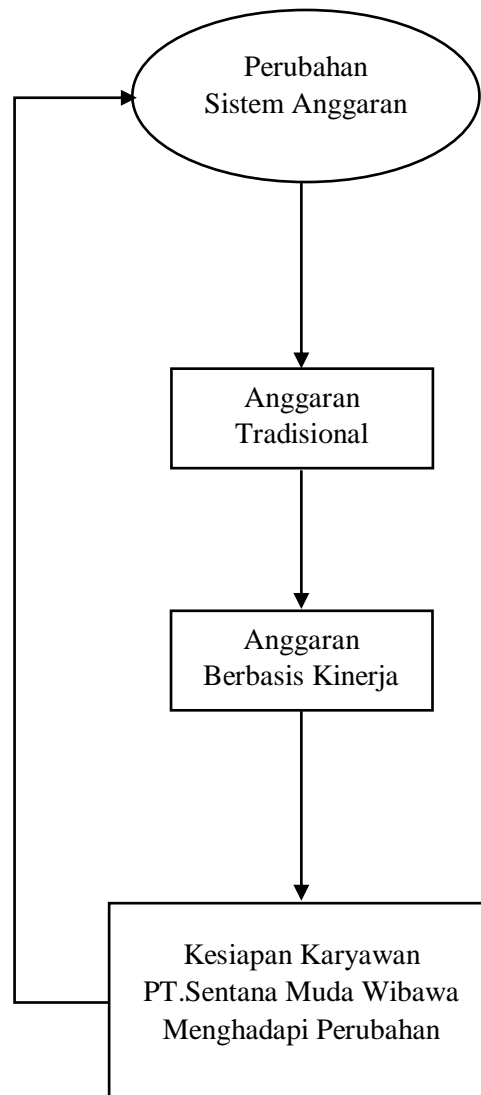
- 3) Meningkatkan akuntabilitas dan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas dan pengelolaan anggaran.

2.2.4.6. Kelebihan Anggaran Berbasis Kinerja

Halim dan Kusufi (2016) Kelebihan anggaran berbasis kinerja sebagai berikut:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan aktivitas yang didukung oleh estimasi biaya dan pencapaian yang diukur secara kuantitatif.
- 2) Untuk mengukur input dan output maka dilakukannya penekanan pada kebutuhan.
- 3) Anggaran berbasis kinerja mensyaratkan adanya data-data kinerja yang memungkinkan legislatif untuk mengurangi atau menambah dari jumlah yang ditetapkan dalam fungsi dan aktivitas tertentu.
- 4) Anggaran kinerja lebih menekankan aktivitas yang memadai anggaran daripada beberapa jumlah anggaran yang terpakai.

2.3. Kerangka Berpikir



Gambar 2.3
Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek secara ilmiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif dan hasil kualitatif peneliti lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2019:18).

Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok orang, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2014:43). Jadi, dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu metode yang menggambarkan suatu fenomena melalui deskripsi, dalam bentuk kalimat dan bahasa.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai kesiapan karyawan PT.Sentana Muda Wibawa dalam menghadapi perubahan sistem anggaran. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat diungkapkan situasi

dan kendala yang dihadapi perusahaan dalam perubahan sistem anggaran tersebut

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT.Sentana Muda Wibawa yang berlokasi di Jalan Pemuda KM 1 Selat Dalam Kabupaten Kapuas, Kalimantan Tengah. PT.Sentana Muda Wibawa dalam sistem anggarannya telah melakukan perubahan dari sistem anggaran tradisional menjadi anggaran berbasis kinerja. Inilah alasan peneliti memilih lokasi ini yaitu peneliti ingin mengetahui sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran tersebut. Kegiatan penelitian dimulai sejak 7 Februari 2022.

3.3. Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan sumber data yang diminta informasi mengenai masalah penelitian. Untuk mendapat data yang tepat maka perlu ditentukan informan yang sesuai dengan kebutuhan data (purposive). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran. Oleh karena itu, diperlukan subyek yang dapat mengungkapkan hal di atas sehingga memungkinkan mendapat data yang akurat.

Kriteria subyek dalam penelitian ini yaitu Pertama, mengetahui mengenai sistem anggaran perusahaan. Kedua, terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Dari kriteria yang disebutkan, subyek penelitian yang dianggap memenuhi kriteria yaitu Manajer, Manajer

Administrasi dan Keuangan, Manajer Teknik dan Operasional, Staff Keuangan dan Staff Administrasi.

3.4. Data dan Jenis Data

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yang mana perolehan datanya di dapat dari hasil pengamatan dan wawancara secara langsung kebeberapa informan lalu dilakukan analisa atas perolehan data. Kemudian, ditarik kesimpulan dari hasil wawancara tersebut.

Dari penjelasan diatas, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Adapun yang dimaksud data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019:194).

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber pengambilan data, dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek yang diteliti melalui teknik pengumpulan data berupa observasi dan wawancara.

1) Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan, melalui observasi peneliti mengetahui atau belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Metode ini digunakan untuk mengamati fenomena yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono, 2019:297).

2) Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga mendapat jawaban atau makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2019:304).

Wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa informan yang mengetahui mengenai sistem anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa bertujuan untuk menggali informasi yang diperlukan peneliti.

3.6. Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian hasil wawancara. Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.

Analisis data yaitu proses pengumpulan data yang kemudian data yang didapat ditafsirkan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah yang dikemukakan oleh Miles and Hoberman (1984), yaitu sebagai berikut :

1) Data Collection (Pengumpulan Data)

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan datanya dengan melakukan observasi, wawancara, dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi) (Sugiyono, 2019:322).

2) Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih dan memilah hal-hal yang penting dari data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis

dilapangan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti (Sugiyono, 2019:323).

3) Data Display (Penyajian Data)

Setelah data-data terkumpul kemudian peneliti mengelompokkan hal-hal serupa menjadi kategori atau kelompok-kelompok agar peneliti lebih mudah untuk mengambil kesimpulan. Namun, Miles and Hoberman (1984) mengemukakan bahwa yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2019:325).

4) Conclusion Drawing/ Verification (Kesimpulan)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambar suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT.Sentana Muda Wibawa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan barang dan jasa dengan jenis usaha pembangunan dan pemasangan instalasi penyediaan tenaga listrik bidang jaringan distribusi tenaga listrik tegangan menengah dan tegangan rendah serta instalasi pemanfaatan tenaga listrik. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Pemuda KM 1 Selat Dalam Kabupaten Kapuas, Kalimantan Tengah.

Pelayanan yang diberikan perusahaan berupa pemasangan tenaga listrik tegangan menengah, tenaga listrik tegangan rendah dan instalasi pemanfaatan tenaga listrik. Tenaga listrik tegangan menengah berfokus pada pemasangan jaringan distribusi Saluran Udara Tegangan Menengah (SUTM), pemasangan Saluran Kabel Tanah Tegangan Menengah (SKTM), dan pemasangan gardu distribusi dan tafo. Tegangan rendah berfokus pada pemasangan jaringan distribusi Saluran Udara Tegangan Rendah (SUTR) dan pemasangan Saluran Kabel Tanah Tegangan Rendah (SKTR). Instalasi pemanfaatan tenaga listrik berfokus pada pemasangan sistem pembumian (ARDE), pemasangan lampu Penerang Jalan Umum (PJU), pemasangan instalasi listrik bangunan gedung dan rumah sederhana, serta pemasangan instalasi pemanfaatan tenaga listrik dengan daya sebesar-besarnya 30 MVA. Selain itu, perusahaan ini juga menyediakan Pasang Baru (PB), Perubahan Daya (PD), ubah tarif (Migrasi),

penyambungan pesta/ penyambungan sederhana (Multiguna), pengurusan Sertifikat Laik Operasi (SLO), pemasangan rehap dan instalasi listrik, pembayaran Telkom, Pembayaran PDAM, dan pembayaran BPJS.

Perusahaan ini sudah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dan sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3). Sistem manajemen mutu ISO 9001 bertujuan agar terjamin kepuasan pelanggan. Sedangkan manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) merupakan upaya dari perusahaan agar terciptanya lingkungan kerja yang aman, sehat dan nyaman. PT.Sentana Muda Wibawa memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh masyarakat. Untuk mewujudkan komitmennya PT.Sentana Muda Wibawa melakukan kerja sama dengan PT. PLN (Persero). PT. PLN (Persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diakui sebagai perusahaan berkelas dunia.

4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Sentana Muda Wibawa berdiri pertama kalinya pada 14 November 2014 dengan nama CV.Fajrina Eka Pratama. Awalnya karyawan yang ada didalamnya hanyalah anggota keluarga, yang mana bisa disebut perusahaan ini adalah perusahaan keluarga. Berlanjut pada 4 Januari 2015 CV.Fajrina Eka Pratama mulai beroperasi secara komersial dengan kapasitas produksi 60 pelanggan perbulan dan terus bertambah setiap bulannya.

Awal tahun 2017 CV.Fajrina Eka Pratama berganti nama menjadi PT.Sentana Muda Wibawa hingga saat ini. PT. Sentana Muda Wibawa

didirikan berdasarkan Akta Pendirian Perseroan Terbatas yang dikeluarkan oleh Notaris Husein Halim, SH di Banjarmasin No.03 keputusan MENKUMHAM Nomor : AHU-2464529. Perusahaan ini kini sangat berkembang sehingga karyawannya bukan hanya anggota keluarga sendiri lagi. Namun juga banyak orang-orang baru didalamnya.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi yang diemban PT.Sentana Muda Wibawa sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja perusahaan :

Visi :

- 1) Menjadi perusahaan kontraktor yang mengutamakan kualitas pekerjaan dan keselamatan para pekerjanya
- 2) Menjunjung tinggi amanah yang diberikan dalam setiap pekerjaan
- 3) Menjadi perusahaan yang unggul dan tangguh serta mampu menghadapi persaingan global

Misi :

- 1) Memberikan layanan yang cepat dan tepat
- 2) Mengutamakan mutu dan pelayanan demi kepuasan pelanggan
- 3) Berkomitmen membantu pemerintah dalam mengembangkan usaha bidang kelistrikan

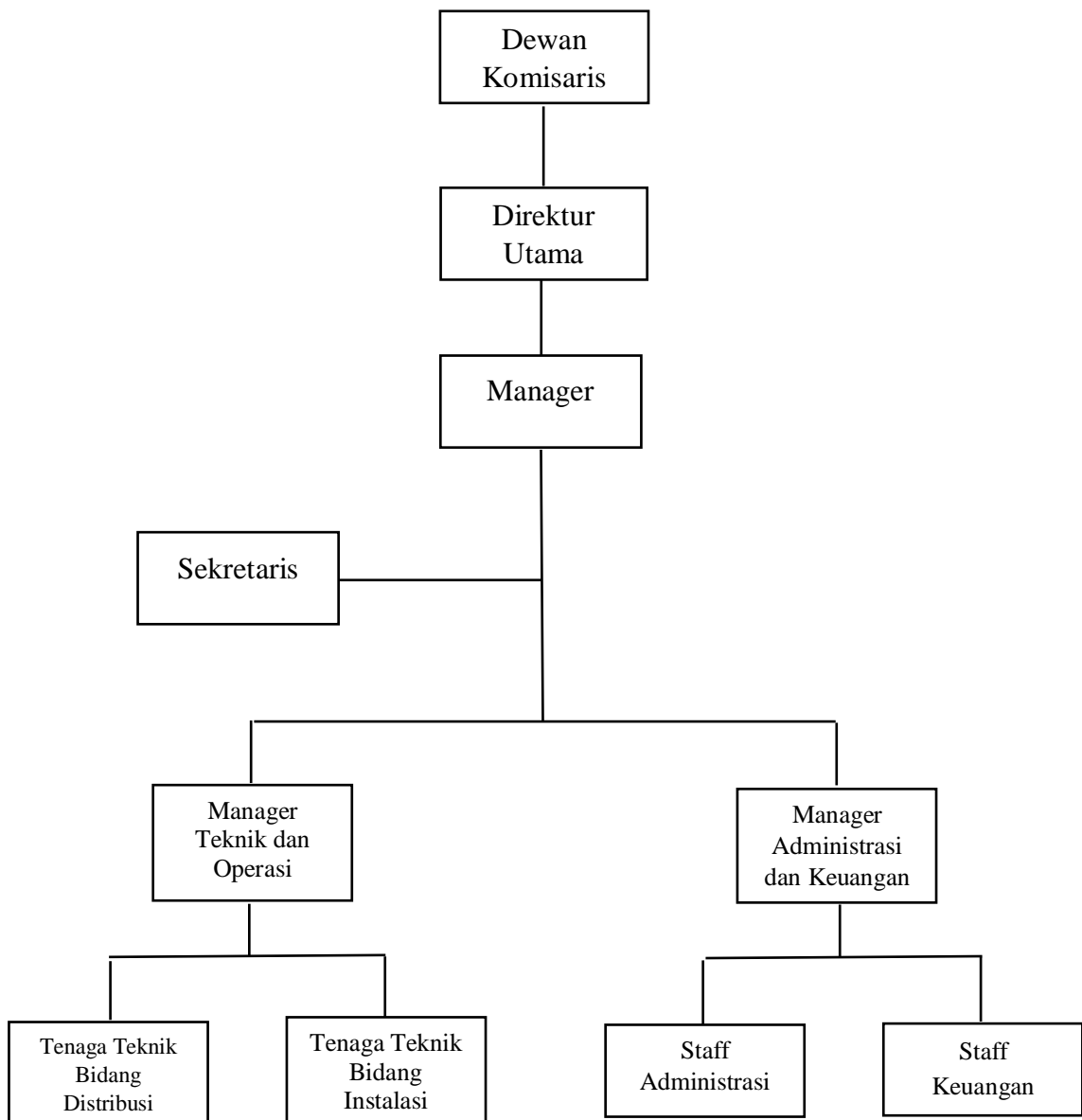
4.1.3. Struktur Perusahaan

Struktur organisasi penting dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya struktur organisasi yang sistematis maka sulit bagi perusahaan untuk menjalankan segala aktivitasnya secara terarah. Struktur organisasi menggambarkan urutan jabatan dalam perusahaan mulai dari yang

tertinggi sampai bagian yang terendah. Fungsi dari struktur organisasi yaitu agar setiap karyawan bekerja sesuai dengan wewenang dan tugas mereka masing-masing serta mampu mempertanggungjawabkan hasil kerjanya terhadap atasan.

Struktur organisasi membantu pimpinan dalam menentukan alur kerja dimana setiap bagian dapat bekerjasama dengan harmonis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, struktur organisasi juga memudahkan karyawan untuk mengetahui kepada siapa masing-masing karyawan bertanggungjawab dan mengetahui sejauh mana tanggungjawab dibebankan terhadap mereka.

STRUKTUR PERUSAHAAN
PT. SENTANA MUDA WIBAWA



Gambar 4.1.3

Struktur Perusahaan

4.1.4. Uraian Tugas dan Tanggungjawab

1. Komisaris

a. Tugas

- 1) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
- 2) Melakukan pengawasan terhadap segala kebijakan pada perusahaan
- 3) Bertugas melakukan pengesahan pada anggaran tahunan
- 4) Bertugas dalam memastikan bahwa sumber keuangan perusahaan tersebut cukup

b. Tanggungjawab

- 1) Bertanggungjawab atas kinerja perusahaan kepada para pemilik saham
- 2) Memastikan perusahaan telah memenuhi segala ketentuan dan peraturan yang berlaku
- 3) Membuat laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan

2. Direktur Utama

a. Tugas

- 1) Memelihara dan mengawasi kekayaan perusahaan
- 2) Menentukan kebijakan perusahaan

b. Tanggungjawab

- 1) Bertanggungjawab terhadap kerugian dan keuntungan perusahaan
- 2) Bertanggungjawab atas pengangkatan dan pemberhentian karyawan
- 3) Bertanggungjawab dalam memimpin perusahaan secara efektif dan efisien

3. Manager**a. Tugas**

- 1) Memantau Realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
- 2) Mengawasi implementasi program kerja
- 3) Mengontrol hubungan baik dengan serikat kerja
- 4) Menetapkan usulan RKAP
- 5) Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan agar pelaksanaan tugas terealisasi dengan baik

b. Tanggungjawab

- 1) Mengoptimalkan penyusunan RKAP untuk menetapkan arah pencapaian kinerja
- 2) Mengkoordinir sumber daya manusia secara optimal agar tercapai kinerja
- 3) Mengevaluasi pengadaan barang dan jasa sebagai penunjang pencapaian target kinerja

4. Sekretaris

a. Tugas

- 1) Menyusun atau menata arsip
- 2) Mempersiapkan laporan
- 3) Menyusun dan menata dokumen rahasia
- 4) Menjadwalkan acara pertemuan

b. Tanggungjawab

- 1) Menjadi penghubung informasi kepada relasi
- 2) Menghadiri rapat-rapat penting sebagai pendamping atasan
- 3) Memelihara atau memesan keperluan perusahaan

5. Manager Administrasi dan Keuangan

a. Tugas

- 1) Membantu dalam menyusun anggaran keuangan perusahaan
- 2) Memantau keuangan perusahaan
- 3) Memajukan keuangan perusahaan
- 4) Melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja pegawai

b. Tanggungjawab

- 1) Bertanggungjawab menjaga pengelolaan pajak perusahaan
- 2) Bertanggungjawab atas keputusan pembiayaan
- 3) Mengontrol dana perusahaan
- 4) Memastikan perencanaan kerja dapat dipertanggungjawabkan
- 5) Memastikan biaya penyusunan anggaran seefisien mungkin

6. Staff Administrasi

a. Tugas

- 1) Menyusun rencana program dan anggaran administrasi
- 2) Mengendalikan surat masuk dan keluar
- 3) Mengentri data
- 4) Mendistribusikan surat masuk atau keluar ke pihak yang menerima

b. Tanggungjawab

- 1) Memberi data dan informasi yang diperlukan perusahaan
- 2) Mengelola surat menyurat

7. Staff Keuangan

a. Tugas

- 1) Mengumpulkan dana perusahaan
- 2) Mengontrol keuangan perusahaan
- 3) Mencatat setiap transaksi kemudian menginputnya kedalam program
- 4) Menyusun tagihan sesuai sesuai tanggal tempo

b. Tanggungjawab

- 1) Bertanggungjawab atas semua yang terkait dengan pembayaran atau pelunasan perusahaan
- 2) Bertanggungjawab atas laporan keuangan apakah sudah dibuat sesuai dengan bukti transaksi

8. Manager Teknik dan Operasional

a. Tugas

- 1) Mengawasi persediaan barang dan penyedia jasa
- 2) Mengkordinasi dan mengendalikan unit operasional
- 3) Aktif dalam perencanaan penyusunan anggaran unit teknik dan operasional
- 4) Mengendalikan realisasi anggaran secara efektif dan efisien

b. Tanggungjawab

- 1) Mengevaluasi penggunaan anggaran operasional
- 2) Memimpin kegiatan operasional dan proyek

9. Tenaga Teknik Bidang Distribusi

a. Tugas

- 1) Melakukan pemasangan tiang atau trafo
- 2) Melaksanakan pekerjaan distribusi tenaga listrik tegangan rendah dan tegangan menengah

b. Tanggungjawab

- 1) Menerapkan prinsip-prinsip sistem manajemen mutu dan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dalam lingkungan pekerjaan
- 2) Membuat laporan pekerjaan

10. Tenaga Teknik Bidang Instalasi

a. Tugas

- 1) Melakukan penyambungan instalasi
- 2) Melaksanakan pekerjaan instalasi pembangkit tenaga listrik
- 3) Melaksanakan pekerjaan instalasi pemanfaatan tenaga listrik

b. Tanggungjawab

- 1) Menerapkan prinsip-prinsip sistem manajemen mutu dan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dalam lingkungan pekerjaan
- 2) Membuat laporan pekerjaan

4.2. Penerapan Anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa

Anggaran merupakan salah satu instrumen penting dalam suatu perusahaan dikarenakan anggaran merupakan bagian dari aktivitas penting yang rutin dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran tidak dapat dipisahkan dari visi, misi dan rencana strategis perusahaan. Adanya anggaran membuat perusahaan dapat merencanakan suatu kegiatan dalam ukuran keuangan, serta dapat mengidentifikasi sumber daya manusia dan komitmen yang dibutuhkan dalam pelaksanaannya.

PT.Sentana Muda Wibawa dalam sistem anggarannya menggunakan pendekatan tradisional yang dibuat sangat sederhana

yang mana anggaran disusun dengan muatan kira-kira. Hal tersebut berdasarkan wawancara peneliti dengan Bu Norlaila Hayati selaku staff keuangan PT.Sentana Muda Wibawa, mengatakan bahwa :

“awalnya sistem anggaran yang dipakai perusahaan ini adalah sistem tradisional yang masih dibuat dengan kira-kira dan saya rasa itu tidak bisa dijadikan sebagai alat pengendali”(wawancara, 17 April 2022).

Menurut Blocher et.al (2019) anggaran mempunyai peran sebagai alat perencanaan, pengendalian dan pembuatan keputusan. Berdasarkan masalah yang terjadi, perusahaan perlu untuk mengimplementasikan sistem atau prosedur anggaran yang baik dan benar agar perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian aktivitasnya dengan baik.

Mendengar penjelasan Bu Norlaila Hayati selaku staff keuangan perusahaan mengenai sistem anggaran yang digunakan perusahaan, peneliti pun menanyakan mengenai bagaimana penerapan anggaran tradisional di PT.Sentana Muda Wibawa, yang kemudian beliau jelaskan lagi bahwa :

“Dalam penerapannya terdapat beberapa kelemahan seringnya terjadi pemborosan anggaran, adanya praktek - praktek yang kurang efisien, tidak ada kegiatan evaluasi apakah anggaran yang dibuat tercapai atau tidak, diabaikannya pencapaian kinerja, dan tidak memberi manfaat bagi peningkatan kinerja karyawan. Kami para karyawan juga kadang tidak mengetahui seberapa besar target anggaran dan seberapa besar juga anggaran yang tersedia” (Wawancara, 17 April 2022).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran tradisional di PT.Sentana Muda Wibawa masih menunjukkan beberapa kelemahan lainnya seperti yang telah disebutkan diatas. Salah satunya para karyawan tidak mengetahui seberapa besar target perusahaan dan seberapa besar anggaran yang tersedia. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak pernah melibatkan karyawan dalam kegiatan perencanaan. Akibat hal ini berdampak pada kurangnya semangat karyawan dalam bekerja karena karyawan tidak memiliki target yang harus dicapai.

Haselman (2015) dalam penelitiannya menyebutkan penerapan anggaran tradisional pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Sidrap masih sangat kaku, sering terjadi pemborosan anggaran, dan adanya motif mencari keuntungan pribadi. Hal lain disebutkan dalam penelitian Nono Agung Pratowo (2015) pada Dinas.XYZ sistem penerapan anggaran tradisonalnya masih kurang efisien, hanya lebih berorientasi pada selesainya kegiatan dan pertanggungjawaban keuangan tanpa peduli adanya nilai tambah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dari kedua penelitian diatas, jelas menyatakan bahwa masih banyaknya kelemahan dalam penerapan anggaran tradisional.

Menurut Eyibio dan Daniel (2019) jika perusahaan tidak bisa mengelola anggaran dengan baik maka akan membawa masalah yang serius bagi perusahaan. Dengan adanya pengelolaan anggaran yang

baik dan benar, perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian keuangan yang lebih baik untuk pengambilan keputusan dimasa yang akan datang. Adanya anggaran juga membuat perusahaan dapat merencanakan kegiatan yang meliputi penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan dimasa yang akan datang agar proses penerimaan dan pengeluaran dapat digunakan secara efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bu Nur Fitriyana selaku Manajemen Administrasi dan Keuangan, beliau menuturkan sebenarnya perusahaan menyadari akan kelemahan-kelemahan yang ada dan perusahaan menghendaki agar hal ini dapat diperbaiki.

4.2.1. Tuntutan Perubahan Sistem Anggaran

Sistem penganggaran telah menghadapi banyak perkembangan dan perubahan baik dari sisi ketentuan pelaksanaannya maupun peraturan yang mengaturnya. Perubahan sistem anggaran ditandai dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang tersebut menunjukkan bahwa pemerintah Indonesia telah mengamanatkan kepada seluruh unit/perusahaan di Indonesia untuk mematuhi dengan melakukan reformasi keuangan terutama pada sistem penganggarnya yaitu dengan menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja.

PT.Sentana Muda Wibawa sebelumnya menerapkan sistem anggaran tradisional yang mana dalam pelaksanaannya terdapat kelemahan seperti pemborosan anggaran,praktek-praktek yang kurang efisien, anggaran yang dibuat berdasarkan kira-kira, diabaikannya pencapaian kinerja, dan tidak memberi manfaat bagi peningkatan kinerja karyawan. Adanya berbagai kelemahan tersebut mengharuskan PT.Sentana Muda Wibawa untuk memperbaiki sistem anggarannya.

Faktor lain yang mengharuskan PT.Sentana Muda Wibawa untuk melakukan reformasi sistem anggarannya yaitu adanya kerjasama yang terjalin antara PT.Sentana Muda Wibawa dengan PT.PLN (Persero). PT. PLN merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengurus segala aspek kelistrikan di Indonesia. Perusahaan ini sudah terlebih dahulu menerapkan sistem berbasis kinerja dalam sistem anggarannya sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai visi dan misinya dengan baik. Hal itulah yang mendorong PT.Sentana Muda Wibawa untuk melakukan perubahan pada sistem anggarannya.

Adanya dorongan dari perusahaan lain dan kelemahan-kelemahan sistem anggaran sebelumnya mengharuskan PT.Sentana Muda Wibawa untuk melakukan reformasi pada sistem anggarannya dari sistem anggaran tradisional ke anggaran berbasis kinerja. Diharapkan penerapan sistem anggaran berbasis kinerja

dapat memperbaiki kelemahan yang ada pada sistem anggaran sebelumnya.

Konsep anggaran berbasis kinerja, anggaran disusun berdasarkan kinerja dan program-program yang ingin dicapai dalam periode anggaran. Selain itu, anggaran berbasis kinerja tidak hanya memperhatikan output melainkan juga outcomenya. Jadi, anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang menekankan keterkaitan antara anggaran dengan hasil yang diharapkan.

Sistem anggaran berbasis kinerja mengutamakan keluaran atau hasil dari kegiatan yang dilaksanakan sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas terukur. Pengukuran kinerja bertujuan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sehingga mengharuskan setiap nilai rupiah yang digunakan untuk melakukan kegiatan/program dapat menghasilkan keluaran (output/outcome) yang mendukung tercapainya tujuan atau sasaran perusahaan.

4.2.2. Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Sistem Anggaran

Dalam menghadapi tuntutan perubahan pada sistem anggaran yang ada di PT.Sentana Muda Wibawa maka penting untuk memperhatikan kesiapan karyawan didalamnya. Menurut Holt (2007) menyatakan bahwa

kesiapan karyawan memiliki 4 komponen utama yaitu appropriateness, management support, change efficacy, dan personal value.

4.2.2.1. Appropriateness (Ketepatan Untuk Melakukan Perubahan)

Appropriateness merupakan salah satu bentuk dari kesiapan karyawan menghadapi perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa yang mengacu pada sejauh mana pentingnya perubahan tersebut dilakukan dan apa alasan perubahan tersebut perlu dilakukan. Sehubungan dengan itu, Bu Nur Fitriyana Selaku Manajer Administrasi dan Keuangan menjelaskan bahwa :

“Perubahan pada sistem anggaran ini bertujuan agar kinerja karyawan meningkat sehingga tidak kalah dengan perusahaan pesaing, agar tercapainya kepuasan pelanggan dan tercapainya visi misi perusahaan dengan baik” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Penjelasan diatas merupakan alasan yang sah mengapa perlunya dilakukan perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tidak kalah dengan perusahaan pesaing, demi pelayanan yang terbaik untuk kepuasan pelanggan, mendapatkan hasil yang optimal, visi misi perusahaan dapat tercapai dan meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Bu Nor laila Hayati selaku staff keuangan juga menambahkan:

“Alasannya yaitu untuk meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, serta meminimalisir risiko untuk mendapatkan hasil yang optimal” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Para staff keuangan juga menambahkan bahwa alasan sah PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan pada sistem anggarannya yaitu untuk meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, serta ingin meminimalisir risiko untuk mendapat hasil yang optimal.

Oleh karena itu, sangat rasional sekali perubahan pada sistem anggaran dilakukan oleh PT.Sentana Muda Wibawa agar tidak kalah saing dengan pesaing, dapat unggul dari segi pelayanan dan kinerja, mampu meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, memberikan layanan terbaik kepada pelanggan serta ingin meminimalisir risiko untuk mendapat hasil yang optimal.

4.2.2.2. Management Support (Dukungan Atasan)

Management Support merupakan keyakinan atau persepsi individu bahwa atasan atau pemimpin mendukung perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa atasan mendukung pelaksanaan perubahan. Bu Nur Fitriyana mengatakan bahwa :

“Dukungan perusahaan atas adanya perubahan ini mungkin dengan beberapa kali kami diberikan pelatihan mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja supaya bisa menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dengan prestasi kerja” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Jadi, dari penejelasan diatas dapat diketahui bahwa management support terhadap perubahan yang ada pada PT.Sentana Muda Wibawa berupa adanya pelatihan-pelatihan yang berikan guna

untuk membekali karyawan agar berhasil dalam menerapkan perubahan.

4.2.2.3. Change Efficacy (Rasa Percaya Terhadap Kemampuan diri untuk Berubah)

Change Efficacy merupakan salah satu bentuk kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan perusahaan di PT.Sentana Muda Wibawa yang mengacu pada sejauh mana seorang karyawan merasa mampu atau memiliki keyakinan untuk melaksanakan tugas atau kegiatan yang berkaitan dengan perubahan.

Peneliti menanyakan mengenai rasa percaya diri karyawan terhadap perubahan anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa, Bu Norlaila hayati mengatakan :

“Ya dapat, pada dasarnya setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya akan saya selesaikan dengan baik. Namun demikian atas dukungan dan bimbingan atasan kami. Selain itu, saya memiliki kemauan yang besar untuk mempelajari hal-hal baru” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Kemudian Bu Nur Fitriyana menambahkan :

“Saya merasa optimis dengan adanya perubahan ini,saya juga yakin mampu melakukannya dengan kemampuan yang saya miliki.Namun tidak semua karyawan dengan mudah menghadapi perubahan ini karena banyak karyawan yang merasa nyaman dengan keadaan sekarang, jadi sulit untuk diajak berubah” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Hasil wawancara diatas didukung oleh pernyataan Bu Meliyana selaku staff keuangan, beliau mengatakan :

“Terkadang ada rasa terintimidasi oleh semua tugas karena harus belajar lagi dikarenakan adanya perubahan ini , berhubung saya bertanggungjawab atas pekerjaan ini

maka saya berusaha agar bisa melaksanakannya dengan baik” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Berdasarkan penjelasan diatas, Setelah PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan karyawan sangat optimis dalam menyikapi perubahan tersebut. Meskipun tidak semua karyawan dengan mudah menghadapi perubahan tersebut dikarenakan mereka merasa nyaman atas keadaan sekarang sehingga sulit dalam menghadapi perubahan. Meski begitu, mereka tetap meyakini bahwa mereka memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan dan yakin mampu melakukannya dengan baik. Mereka juga merasa bertanggungjawab untuk menghantarkan PT.Sentana Muda Wibawa menuju keberhasilan dalam proses perubahan. Selain itu, mereka juga mendapat dukungan dan arahan dari atasan sehingga mereka mampu menyelesaikan tanggungjawab dengan baik.

Peneliti menanyakan mengenai keyakinan mereka untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan ini. Bu Nur Fitriyana menjawab :

“Ya, saya yakin perubahan ini akan mencapai keberhasilan. Perubahan ini bertujuan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Perubahan ini penting untuk dilakukan untuk mencapai keberhasilan” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Bu Meliyana kemudian menambahkan :

“Saya yakin PT.Sentana Muda Wibawa mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan ini, meskipun tidak mudah dalam pelaksanaannya. Terlebih dalam sistem baru terdapat evaluasi berkelanjutan sehingga saya semakin yakin bahwa perubahan ini membuahkan keberhasilan” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Dari pernyataan informan diatas, mereka merasa yakin bahwa mereka mampu mencapai keberhasilan dalam perubahan ini. Meskipun disebutkan tidak mudah dalam pelaksanaannya. Namun, perubahan ini penting untuk dilakukan. Terlebih dalam sistem baru ini terdapat evaluasi yang bertujuan mengoreksi kesalahan dan kekurangan dalam pelaksanaan.

Peneliti juga membahas mengenai keterampilan yang mereka miliki apakah cocok dengan perubahan yang terjadi di PT.Sentana Muda Wibawa. Kemudian, Bu Norlaila Hayati mengungkapkan :

“Keterampilan saya saat ini masih sesuai dengan tugas pokok saya” (Wawancara, 30 Mei 2022)

Bu Meliyaana menambahkan dengan menjelaskan :

“Perubahan bukanlah hal baru dalam hidup saya. Jadi, perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa tidak ada masalah dengan keterampilan yang saya miliki, karena keterampilan adalah ilmu yang dapat dipelajari” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Dari penjelasan diatas, dapat menunjukkan bahwa mereka merasa yakin atas keterampilan yang mereka miliki dan mereka siap untuk belajar mengenai hal-hal baru sehingga tidak ada permasalahan mengenai keterampilan dengan adanya perubahan sistem anggaran PT.Sentana Muda Wibawa.

4.2.2.4. Personal Value (Manfaat Bagi Individu)

Personal Value merupakan bentuk dari kesiapan karyawan menghadapi tuntutan perubahan perusahaan yang mengacu pada sejauh mana seorang karyawan merasa bahwa ia akan atau tidak akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Pernyataan Bu Sri Norhayati mengenai manfaat bagi karyawan dalam perubahan :

“Kami tidak mengharapkan keuntungan sepeser pun dengan adanya perubahan ini. Namun saya yakin, perubahan ini akan membawa kebaikan apabila diterapkan dalam jangka panjang” (Wawancara, 30 Mei 2022).

Bu Norlaila Hayati menambahkan mengenai keuntungan atau manfaat yang diharapkan karyawan dalam perubahan :

“Tidak pernah terpikirkan untuk mendapatkan keuntungan secara finansial yang datang dengan cara saya sendiri ketika PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan” (Wawancara, 30 Mei 2022)

Ketika PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan pada sistem anggaran, mereka tidak mengharapkan keuntungan finansial yang datang kepada mereka. Mereka hanya percaya akan ada sesuatu yang didapatkan ketika perubahan sistem anggaran PT.Sentana Muda Wibawa dilaksanakan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, mereka tidak merasa khawatir ketika perubahan diterapkan.

Peneliti kemudian menanyakan mengenai manfaat yang karyawan dapatkan jika perubahan diadopsi dalam jangka panjang.

Maka dijawab Bu Nur Fitriyana :

“Ya, dengan mengadopsi perubahan ini memberi saya pengalaman yang berharga. Pengalaman adalah guru yang paling berharga” (Wawancara, 30 Mei 2022)

Bu Norlaila Hayati sedikit menambahkan :

“Secara pribadi saya dapat merasakan manfaatnya untuk meningkatkan kualitas dan skill.” (Wawancara, 30 Mei 2022)

Dari penjelasan diatas, disimpulkan bahwa perubahan ini memberikan manfaat berupa pengalaman yang berharga untuk karyawan. Selain itu, juga bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan skill yang dimiliki.

4.2.3. Kendala Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada PT.Sentana Muda Wibawa jika dilihat dari beberapa informasi yang diperoleh dari beberapa narasumber telah terlaksana dengan baik namun masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam penerapannya. Kendala ini berhubungan dengan sumber daya manusia yang disebabkan oleh kurangnya kuantitas yang ada dalam memenuhi kegiatan dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja dan masih ada beberapa karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan bidangnya sehingga menghambat pelaksanaannya.

Kendala yang telah disebutkan didukung oleh Bu Nur Fitriyana dengan memberikan pernyataan bahwa :

“Ketersediaan anggaran menjadi kendala nyata yang dihadapi perusahaan, kurangnya anggaran yang tersedia membuat belum semua kegiatan dapat dilaksanakan secara maksimal. Kendala lain juga disebabkan oleh adanya proses perencanaan dan penganggaran yang dikejar waktu sehingga proses perencanaan dan penganggaran terkesan buru-buru sehingga belum berjalan secara optimal” (Wawancara, 30 Mei 2022).

4.2.4. Solusi Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Kendala yang dihadapi dalam penerapan anggaran berbasis kinerja tentu harus dapat di carikan solusinya. Dengan adanya penerapan anggaran berbasis kinerja yang baik maka dapat berimplikasi langsung terhadap kinerja yang akan dilakukan. Beberapa kendala yang ada bukan berarti tidak ada solusinya, dengan semakin sering melakukan evaluasi tentu akan membuat segala permasalahan yang ada dapat diatasi. Kemudian dengan adanya evaluasi juga dapat menekan masalah yang muncul, sehingga perencanaan dan pelaksanaan anggaran akan menjadi lebih baik lagi.

Kendala yang muncul dalam penerapan anggaran berbasis kinerja akibat proses perencanaan dan penganggaran yang dikejar waktu sehingga proses perencanaan dan penganggaran terkesan terburu-buru yang menyebabkan dalam pelaksanaannya belum berjalan dengan optimal. Untuk mengatasi hal ini PT.Sentana Muda Wibawa telah melakukan perencanaan dan penganggaran sedini mungkin yang didasarkan atas pelaksanaan kegiatan tahun sebelumnya yang menjadi patokan, sehingga sebelum tahun anggaran berakhir PT.Sentana Muda Wibawa telah memiliki rancangan kegiatan serta anggaran yang akan dilakukan untuk tahun berikutnya. Hal ini dilakukan dalam rangka meminimalisir

kesalahan serta kekurangan yang disebabkan oleh proses perencanaan dan penganggaran yang terburu-buru dan dikejar waktu.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil temuan penelitian tentang kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penerapan anggaran tradisional di PT.Sentana Muda Wibawa menunjukkan beberapa kelemahan seperti terjadinya pemborosan anggaran, disusun dengan muatan kira-kira, tidak dapat dijadikan sebagai alat pengendali, adanya praktek-praktek yang kurang efisien, tidak ada kegiatan evaluasi, diabaikannya pencapaian kinerja, tidak ada kebermanfaatan bagi peningkatan kinerja karyawan, dan seringkali karyawan tidak mengetahui besaran target perusahaan dan besaran anggaran yang tersedia. Adanya kelemahan-kelemahan tersebut, maka perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan sistem anggaran dari Anggaran Tradisional menjadi Anggaran Berbasis Kinerja.
2. Kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan sistem anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa terwujud kedalam empat komponen kunci yaitu, *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan), *Management Support* (dukungan atasan), *Change Efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), dan *Personal Value* (manfaat bagi individu).

- a. *Appropriateness*. Dari segi *Appropriateness* mereka memandang perubahan ini sangatlah penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, mewujudkan kepuasan pelanggan, mendapatkan hasil optimal, dan tercapainya visi misi perusahaan.
- b. *Management Support*. Dari Segi *Management Support* mereka mendapatkan dukungan berupa pelatihan-pelatihan yang diberikan guna untuk membekali karyawan agar berhasil dalam menerapkan perubahan.
- c. *Change Efficacy*. Dari segi *Change Efficacy* mereka merasa optimis dan yakin mampu menghadapi perubahan tersebut. Mereka juga yakin dengan keterampilan yang mereka miliki mampu mencapai keberhasilan atas adanya perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa
- d. *Personal Value*. Dari segi *Personal Value* mereka tidak mengharap keuntungan financial yang datang kepada mereka. Mereka hanya memiliki keyakinan akan ada sesuatu yang didapat apabila perubahan tersebut dilaksanakan dalam jangka waktu panjang. Selain itu, disebutkan bahwa perubahan ini memberikan manfaat berupa pengalaman yang berharga serta mampu untuk meningkatkan kualitas dan skill yang dimiliki.

5.2. Saran

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan penelitian ini dengan subyek penelitian yang berbeda, misal pada perusahaan pemerintahan. Topik penelitian selanjutnya dapat diperluas lagi. Selain itu, pengembangan penelitian sejenis juga dapat dilakukan dengan penjabaran lebih luas baik dari segi tema, metode maupun alat ukurnya. Hal ini dimaksudkan agar penelitian selanjutnya mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran menjadi lebih baik dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, D. S. (2016). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah. 93-106.
- Akbar, D. S. (2018). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *JAWARA: Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, 36-44.
- Amanda, A. (2018). Hubungan antara Kepemimpinan Visioner dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi (Studi Pada Perusahaan BUMN). 1-13.
- Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. (2020). *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 615-632.
- Andriani, H. (2017). Hubungan Antara Keterlibatan Karyawan Dalam Proses Perubahan Dengan Kesuapan Mereka Menghadapi Perubahan: Studi Pada Divisi Sales PT. ABC. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 1-14.
- Dharmawan, D. C. (2017). Hubungan Antara Perceived Organizational Support dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PTKai Commuter Jabodetabek. 115-119.
- Guamaradewi, N. G. (2018). Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah Bagi Komitmen Afektif untuk Berubah. 57-68.
- Harimurti, E. (2014). Pengaruh Kesiapan Berubah, Komitmen Terhadap Organisasi Dan Komunikasi Tentang Perubahan Organisasi Terhadap Penerapan Performance Management System. *Jurnal Analitika*, 27-36.
- Isti'anah, I. (2019). Penerapan Dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Keuangan Publik*, 73-84.

- Komarawati, D. R. (2018). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Sebagai Salah Satu Sarana Mewujudkan Good Governance Pada Pemerintah Kabupaten Lahat. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 51-68.
- Mahessa, N. F. (2016). Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan. *Empati*, 113-116.
- Meria, L. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan.
- Metria, K. (2018). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. 2117-2146.
- Munawaroh, L. (2017). Peranan Psychological Capital terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah yang Dimoderatori oleh Persepsi Dukungan Organisasi. 198-210.
- Nanda*, R. (2016). Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 327-340.
- Nanda, R. (2016). Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 1.
- Narulita, E. (2014). Kesiapan Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Dan Tipe Kepribadian. *urnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*.
- Novel, N. J. (2019). Kesiapan Perubahan Para Karyawan dalam Rangka Perubahan Kepemimpinan di ISS Indonesia. *ournal Responsive*, 108-116.
- Noverta, W. (2021). Kesiapan Tenaga Administrasi Sekolah Menerima Perubahan Tata Kerja pada Masa Pandemi di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Kota Pariaman. 7611-7620.

- Nst, A. P. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah. 15-25.
- Nurjannah, S. M. (2021). Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi di Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMPN se-Kota Payakumbuh. *Jurnal Pendidikan*, 7407-7413.
- Pawestri, T. S. (2017). Pengaruh Ketidakaman Kerja, Keterlibatan Karyawan dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. 80-95.
- Prabowo, D. C. (2014). Analisa Kesiapan Individu Dalam Mengadopsi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Wonosobo. 87-92.
- Puspitasari, I. (2018). Pengaruh Organizational Trust terhadap Kesiapan Individu untuk Menjalankan Perubahan Sistem Manajemen SDM di PT “X” Bandung. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 153-164.
- Septiana, E. (2012). Pengaruh Kesiapan Pegawai Menuju Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai. 77-86.
- Siagian, A. (2014). Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja dalam upaya Meningkatkan Capaian Kinerja. 488-495.
- Simbolon, H. (2018). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi. *Psikodimensia*, 142.
- Sofyani, H. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Di Daerah dengan Akuntabilitas Kinerja “ A ” IN REGIONAL GOVERNMENT WITH “ A ” PERFORMANCE. 54-64.
- Suharnoko, D. (2019). Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Perangkat Daerah di Kabupaten Malang.
- Supyani, S. (2020). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 130-138.

- Suryanto, S. (2020). Tinjauan Perubahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan*.
- Susanti, S. E. (2021). Kesiapan Tenaga Administrasi Sekolah Menerima Perubahan Organisasi Masa Pandemi di SMP Negeri Se Kabupaten Solok. *urnal Pendidikan Tambusai*, 7401-7406.
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*.
- Wijayanti, A. W. (2012). Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja. *Wacana*, 10-17.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

Daftar Wawancara

1. PT.Sentana Muda Wibawa bergerak dalam bidang apa?

PT.Sentana Muda Wibawa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan barang dan jasa dengan jenis usaha pembangunan dan pemasangan instalasi penyediaan tenaga listrik bidang jaringan distribusi tenaga listrik tegangan menengah dan tegangan rendah serta instalasi pemanfaatan tenaga listrik. Sejak tahun berapa PT.Sentana Muda Wibawa berdiri?

2. Sejak tahun berapa PT.Sentana Muda Wibawa berdiri?

Berdiri sejak tahun 2014 dengan nama CV.Eka Fajrina Eka Pratama. Awal tahun 2017 CV.Fajrina Eka Pratama berganti nama menjadi PT.Sentana Muda Wibawa hingga saat ini.

3. Apa Visi dan Misi yang ada di PT.Sentana Muda Wibawa?

Visi :

- a. Menjadi perusahaan kontraktor yang mengutamakan kualitas pekerjaan dan keselamatan para pekerjanya
- b. Menjunjung tinggi amanah yang diberikan dalam setiap pekerjaan
- c. Menjadi perusahaan yang unggul dan tangguh serta mampu menghadapi persaingan global

Misi :

- a. Memberikan layanan yang cepat dan tepat
- b. Mengutamakan mutu dan pelayanan demi kepuasan pelanggan
- c. Berkomitmen membantu pemerintah dalam mengembangkan usaha bidang kelistrikan

4. Berapa jumlah karyawan yang bekerja di PT.Sentana Muda Wibawa?

52 Orang

5. Bagaimana penerapan anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa?

Pada awal pendiriannya PT.Sentana Muda Wibawa menerapkan anggaran tradisional. Namun, seiring berjalannya waktu PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan dengan menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja hingga sekarang.

6. Apa alasan PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan sistem anggaran?

Hal ini disebabkan karena penerapan sistem anggaran sebelumnya memiliki beberapa kelemahan sehingga dengan menerapkan anggaran berbasis kinerja diharapkan kelemahan-kelemahan sebelumnya dapat diatasi.

7. Bagaimana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem anggaran?

Karyawan merasa percaya diri/optimis dengan adanya perubahan sistem anggaran ini. Meskipun kadang merasa tertekan dalam pelaksanaan tugas karena harus belajar lagi.

8. Apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja?

Pelaksanaan anggaran berbasis kinerja masih terdapat kendala seperti kurangnya anggaran yang tersedia, kurangnya kuantitas sumber daya manusia yang ada dalam memenuhi kegiatan, masih ada beberapa karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan bidangnya sehingga menghambat pelaksanaannya dan proses perencanaan anggaran yang terkesah buru-buru.

9. Bagaimana cara mengatasi kendala-kendala yang ada dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja?

Untuk mengatasi kendala-kendala yang ada PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perencanaan dan penganggaran sedini mungkin yang didasarkan atas pelaksanaan kegiatan tahun sebelumnya yang menjadi patokan, sehingga sebelum tahun anggaran berakhir PT.Sentana Muda Wibawa telah memiliki rancangan kegiatan serta anggaran untuk tahun Berikutnya.

Daftar Wawancara Kesiapan Karyawan

Appropriateness

1. Menurut Anda, apakah alasan PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan pada sistem anggarannya?

Informan 01 → Perubahan pada sistem anggaran ini bertujuan agar kinerja karyawan meningkat sehingga tidak kalah dengan perusahaan pesaing, agar tercapainya kepuasan pelanggan dan tercapainya visi misi perusahaan dengan baik.

Informan 02 → Alasannya yaitu untuk meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, serta meminimalisir risiko untuk mendapatkan hasil yang optimal.

2. Menurut Anda, apakah perubahan ini diperlukan PT.Sentana Muda Wibawa?

Informan 01 → Perubahan di PT.Sentana Muda Wibawa sangat diperlukan agar perusahaan dapat menjadi lebih baik lagi.

Informan 02 → Ya, menurut saya perubahan ini sangat diperlukan, demi keberlangsungan perusahaan dimasa mendatang.

Management Support

1. Apakah ada dukungan dari atasan atas perubahan ini ?

Informan 01 → Dukungan perusahaan atas adanya perubahan ini mungkin dengan beberapa kali kami diberikan pelatihan mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja supaya bisa menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dengan prestasi kerja.

Change Efficacy

1. Apakah Anda yakin mampu mencapai keberhasilan dengan adanya perubahan ini?

Informan 01 → Ya, saya yakin perubahan ini akan mencapai keberhasilan. Perubahan ini bertujuan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Perubahan ini penting untuk dilakukan untuk mencapai keberhasilan.

Informan 02 → Saya yakin PT.Sentana Muda Wibawa mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan ini, meskipun tidak mudah dalam pelaksanaannya. Terlebih dalam sistem baru terdapat evaluasi berkelanjutan sehingga saya semakin yakin bahwa perubahan ini membuahkan keberhasilan.

2. Apakah Anda dapat melakukan tugas dengan baik setelah PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan pada sistem anggarannya?

Informan 01 → Ya dapat, pada dasarnya setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya akan saya selesaikan dengan baik. Namun demikian atas dukungan dan bimbingan atasan kami. Selain itu, saya memiliki kemauan yang besar untuk mempelajari hal-hal baru.

Informan 02 → Saya merasa optimis dengan adanya perubahan ini,saya juga yakin mampu melakukannya dengan kemampuan yang saya miliki.Namun tidak semua karyawan dengan mudah menghadapi perubahan ini karena banyak karyawan yang merasa nyaman dengan keadaan sekarang, jadi sulit untuk diajak berubah

Informan 03 → Terkadang ada rasa terintimidasi oleh semua tugas karena harus belajar lagi dikarenakan adanya perubahan ini , berhubung saya bertanggungjawab atas pekerjaan ini maka saya berusaha agar bisa melaksanakannya dengan baik

3. Apakah Anda memiliki keterampilan yang diperlukan PT.Sentana Muda Wibawa untuk melakukan perubahan ini ?

Informan 01 → Saya tidak tahu, namun seiring dengan tuntutan manajemen saya siap untuk mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan perubahan ini.

4. Apakah Anda merasa dapat mengatasi permasalahan dengan mudah ketika PT.Sentana Muda Wibawa menerapkan perubahan?

Informan 01 → Permasalahan pasti ada dan tidak selamanya kemudahan yang saya dapatkan. Namun, dengan keinginan yang besar untuk belajar maka saya dapat melewati permasalahan yang saya hadapi.

5. Apakah Anda merasa perubahan pada PT.Sentana Muda Wibawa cocok dengan keterampilan yang Anda miliki?

Informan 01 → Keterampilan saya saat ini masih sesuai dengan tugas pokok saya

Informan 02 → Perubahan bukanlah hal baru dalam hidup saya. Jadi, perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa tidak ada masalah dengan keterampilan yang saya miliki, karena keterampilan adalah ilmu yang dapat dipelajari.

6. Apakah Anda dapat bekerja dengan baik dengan adanya perubahan sistem anggaran pada PT.Sentana Muda Wibawa ?

Informan 01 → Ya, saya yakin. Namun diperlukan waktu untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Informan 02 → Saya percaya dan yakin dapat bekerja dengan baik. Saya memiliki atasan yang selalu membimbing saya. Dan saya memiliki keinginan untuk mengembangkan diri ke arah yang lebih baik.

7. Apakah dalam menghadapi peroses perubahan di PT.Sentana Muda Wibawa Anda tetap mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja Anda?

Informan 01 → Ya, saya tetap mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.

Informan 02 → Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja. Kemampuan saya dan rekan kerja untuk menghadapi benturan-benturan masih dapat teratasi dengan baik.

8. Apakah dalam menghadapi proses perubahan sistem anggaran di PT.Sentana Muda Wibawa Anda tetap mampu mempertahankan keyakinan Anda bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai?

Informan 01 → Saya yakin tujuan perusahaan dapat tercapai dalam menghadapi proses perubahan.

Informan 02 → Ya, saya tetap mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai.

Informan 03 → Saya berusaha tetap yakin dengan tercapainya tujuan perusahaan melalui perubahan yang dilakukan saat ini.

Personal Value

1. Ketika PT.Sentana Muda Wibawa menerapkan sistem anggaran baru, apakah Anda bisa membayangkan keuntungan yang Anda dapat?

Informan 01 → Tidak pernah terpikirkan untuk mendapatkan keuntungan secara finansial yang datang dengan cara saya sendiri ketika PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan.

Informan 02 → Kami tidak mengharapkan keuntungan sepeser pun dengan adanya perubahan ini. Namun saya yakin, perubahan ini akan membawa kebaikan apabila diterapkan dalam jangka Panjang.

2. Apakah Anda percaya bahwa ada sesuatu yang anda dapat ketika PT.Sentana Muda Wibawa melakukan perubahan?

Informan 01 → Saya percaya akan ada manfaat yang didapatkan dari perubahan ini, namun semua itu akan terwujud apabila setiap karyawan mampu berperan aktif mendukung perubahan ini.

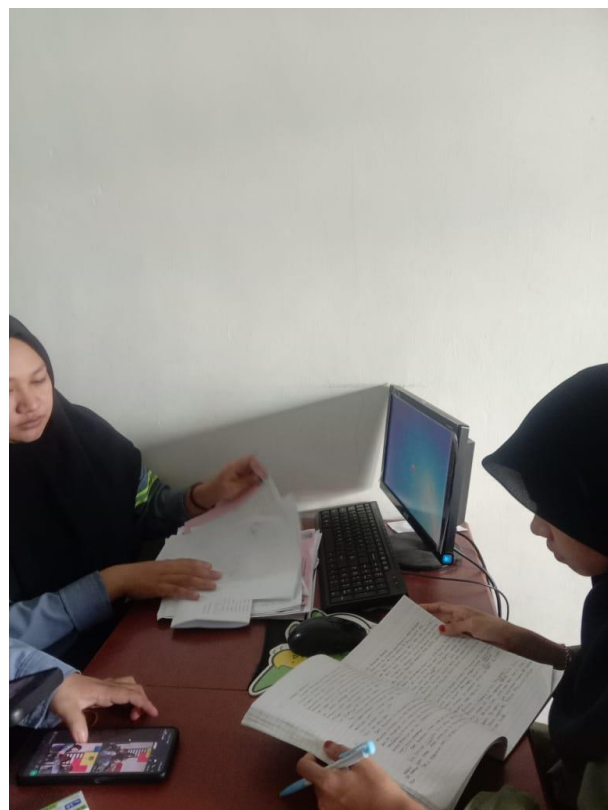
Informan 02 → Saya pribadi percaya bahwa perubahan di PT.Sentana Muda Wibawa akan menghasilkan sesuatu yang positif bagi saya ataupun karyawan lainnya.

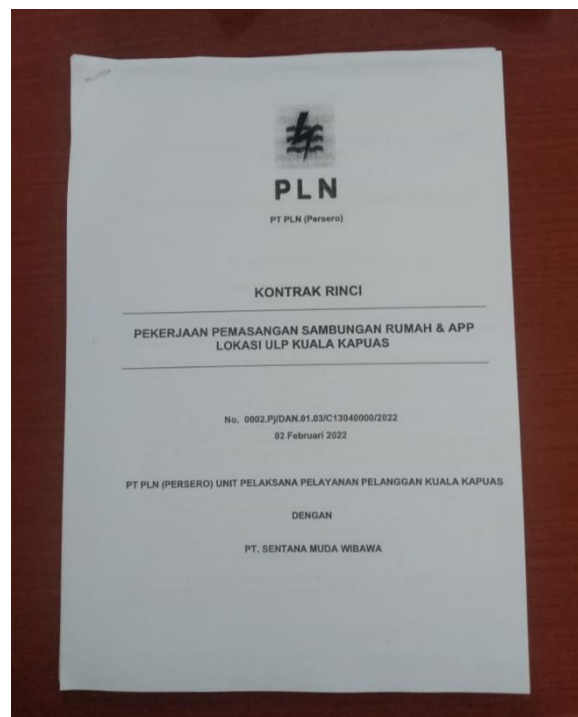
3. Jika perubahan ini diadopsi dalam jangka panjang, apakah akan berguna bagi Anda?

Informan 01 → Ya, dengan mengadopsi perubahan ini memberi saya pengalaman yang berharga. Pengalaman adalah guru yang paling berharga.

Informan 02 → Secara pribadi saya dapat merasakan manfaatnya untuk meningkatkan kualitas dan skill.

Lampiran 2 : Foto Observasi






REKAPITULASI RAB (RENCANA ANGGARAN BIAYA)
Pembangunan Pekerjaan Jasa Pembangunan Tegangan Rendah Zona 1 Tahun 2022
Lokasi : ULP Kapuas Kita


NO	URAIAN	VOL	SATUAN	ANGGARAN BIAYA		
				BIAYA PER UNIT (Rp)	JAKSA (Rp)	JUMLAH (Rp)
A. PENYAMBUNGAN - 1 FASE						
A	PENYAMBUNGAN - PADANG BARU 1 FASE	115	PLG	23.365.550	154.975.230	178.340.780
B	PENYAMBUNGAN - PERLUASAN DATA 1 FASE	115	PLG	-	5.568.200	5.568.200
C	PENYAMBUNGAN - BONGKAR 1 FASE	550	PLG	-	27.108.330	27.108.330
D	PENYAMBUNGAN - EKS. BONGKAR PELE DAN TUNGGAKAN	10	PLG	344.702	1.401.160	1.635.862
E	MALINGKAH KONPELANGAN 1 FASE	15	PLG	117.138	2.016.420	2.133.558
F	MALINGKAH PELANGAN 1 FASE	3	PLG	-	16.640	16.640
G	BONGKAR PELANGAN 1 FASE	9	PLG	-	129.450	129.450
JUMLAH - A		1.422		24.827.490	161.076.164	185.903.654
B. PENYAMBUNGAN - 2 FASE						
H	PENYAMBUNGAN KUMBU PADANG TANG	20	BTM	4.517.700	1.282.240	5.800.000
I	PENYAMBUNGAN - PADANG BARU 2 FASE PENGURUWAN LANGSUNG	10	PLG	6.911.990	6.881.120	13.793.110
J	PENYAMBUNGAN - PERLUASAN DATA 2 FASE PENGURUWAN LANGSUNG	10	PLG	4.602.340	6.491.200	11.093.540
K	PENYAMBUNGAN - LAYANAN USUL 2 FASE	4	PLG	1.836.688	654.170	2.490.858
L	BONGKAR 2 FASE PENGURUWAN LANGSUNG	3	PLG	-	327.730	327.730
JUMLAH - B		53		17.868.726	17.636.270	35.504.996
TOTAL (A + B)		1.475		42.696.216	178.712.434	221.408.650
PPN 11%						24.254.942
TOTAL * PPN						245.663.592

PIHAK KEDUA
PT. SENTANA NUDA WIDARNA
DIREKTUR



ABDUL KADIR ZAELENI

PIHAK PERTAMA
PT PLN (PERSERO) UP3 KUALA KAPUAS
MANAGER




ARIF RAHMAN HAKIM

REKAPITULASI : RENCANA ANGGARAN BIAYA (RAB)
PEKERJAAN : PEMBANGUNAN JARINGAN DISTRIBUSI UNTUK MELAYANI PASANG BARU PELANGGAN BTS TELKONSEL
LOGIKASI : TIMPAN DAN MASARAH
UNIT : ULP KAPUAS KOTA


NO.	URAIAN	SATUAN	VOLUME	BIAYA YANG DIPERLUKAN		
				BIAYA NETO (Rp)	JAKSA (Rp)	JUMLAH (Rp)
BTS TELKONSEL TIMPAN						
1.	UPRATAS TAMPIL DISTRIBUSI	UNIT KVA	1.7100	-	2.022.163	2.022.163
2.	PENAKSIAN KWH METER	Rp	1	139.574	111.941	251.515
BTS TELKONSEL MASARAH						
1.	PEMBANGUNAN SALURAN UDARA BERGANTIAN RENDAH (BGR)	Mkm	2.40	5.395.255	7.241.277	12.636.532
2.	PENAKSIAN ALAT PENGUKUR DAN PERBATAS (APP)	Pembayaran	1	1.573.124	234.325	1.807.449
JUMLAH				7.068.183	10.612.156	17.680.339
PPN 11%				777.500	1.167.337	1.944.837
T O T A L				7.845.683	11.779.493	19.625.176

PIHAK KEDUA
PT. SENTANA NUDA WIDARNA
DIREKTUR



ABDUL KADIR ZAELENI

PIHAK PERTAMA
PT PLN (PERSERO) UP3 KUALA KAPUAS
MANAGER



ARIF RAHMAN HAKIM

TABEL BIAYA PEMERIKSAAN INSTALASI LISTRIK
KONSUMEN TEGANGAN RENDAH 230/380 VOLT
 Sesuai surat Direktur Teknik Lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat No. 1738/24/DLT.8/2013 tanggal 14 Maret 2013

NO	DAYA VA	BIAYA PEMERIKSAAN Rp	PPH 10 % (*) Rp	TOTAL Rp
1	450	-	54,545	60,000
2	900	-	63,636	70,000
3	1,300	-	77,273	85,000
4	2,200	-	86,364	95,000
5	3,500	27,27	95,455	105,000
6	4,400	27,27	120,000	132,000
7	5,500	27,27	150,000	165,000
8	6,600	27,27	180,000	198,000
9	7,700	27,27	210,000	231,000
10	10,600	22,73	240,909	265,000
11	11,000	22,73	250,000	275,000
12	13,200	22,73	300,000	330,000
13	16,500	22,73	375,000	412,500
14	23,000	22,73	522,727	575,000
15	33,000	18,18	600,000	660,000
16	41,500	18,18	754,545	830,000
17	53,000	18,18	963,636	1,060,000
18	66,000	18,18	1,200,000	1,320,000
19	82,500	15,91	1,312,500	1,443,750
20	105,000	15,91	1,670,455	1,837,500
21	131,000	15,91	2,084,091	2,292,500
22	147,000	15,91	2,338,636	2,572,500
23	164,000	15,91	2,609,091	2,870,000
24	197,000	15,91	3,134,091	3,447,500

*) Penggabungan Surat Pengantar Kerja Pokok (KOPKOR) No. 1768/2017/PT/04/06/03/2008
 Menteri ESDM No. 2187/2018/MBL/013 tanggal 20 April 2013, tentang penggabungan
 dokumen KOPKOR sebagai Lambang Persewaan Instalasi Pemeliharaan Tenaga Listrik Tegangan Rendah



