

# **Studi Fenomenologi Memaknai Angka Anggaran dari Perspektif Para Manager di PT ABC Motivasi, Harapan dan Tanggung Jawab adalah Makna Angka dari Perspektif Manajer.**

**Pangga Kriyolaksono<sup>1</sup>, Suwarno<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Gresik, panggakriyo@gmail.com

<sup>2</sup>Universitas Muhammadiyah Gresik, Suwarno@umg.ac.id

---

## **ABSTRAK**

---

This research aims to reveal the meaning of budget figures from the perspective of managers at PT ABC. The research was conducted using a qualitative method of phenomenological studies. The data used are primary data obtained from direct and in-depth interviews with informants. The results of this study indicate that the budget figures are interpreted by managers at PT ABC as motivation and hope that with this budget the operational needs of their department can be met and as a measure of performance that has been implemented. Moreover, budget figures are also interpreted as a responsibility and performance targets that have been determined by the company.

**Keyword :** phenomenologi, mean, budget figures.

**Type of Paper:** Empirical

**Keyword :** phenomenologi, mean, budget figures.

---

## **1. Pendahuluan**

Seorang manager dalam suatu perusahaan tentu saja dapat membuat sebuah rencana untuk kegiatan Unit Kerjanya. Berapa volume output kinerja dari kegiatannya, berapa kebutuhan anggaran dalam satu periode dan lain-lain. Tentu saja selain pengetahuan tentang proses bisnis dari Unit Kerja yang dia pimpin, seorang manager juga harus mempunyai perhitungan dan pemahaman yang memadai untuk membuat sebuah kalkulasi kebutuhan dana untuk keperluan operasional Unit Kerja yang dia pimpin. Dalam hal ini tentu saja seorang manager diwajibkan untuk mengetahui tentang apa yang dimaksud dengan anggaran.

Anggaran sendiri menurut M. Nafarin adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Proses perencanaan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter. Winardi menyatakan bahwa “perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan”. Dari kutipan tersebut dapat diartikan bahwa sebelum Unit Kerja melakukan kegiatan operasionalnya, manager harus terlebih dahulu merumuskan kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan di masa depan dan hasil apa yang akan dicapai serta bagaimana melaksanakannya.

PT ABC merupakan salah satu anak perusahaan BUMN yang mengelola anggaran cukup besar di setiap periodenya. Pada tahun 2018 sesuai dengan data finansial yang dirilis ke publik dalam laman resmi perusahaan tersebut, total pendapatan yang dihasilkan sebesar Rp 27,7 triliun dan mampu menghasilkan laba Rp 1,75 triliun. Besarnya angka yang tercantum dalam data finansial tersebut mencerminkan nilai anggaran biaya operasional yang dimiliki PT ABC sangat besar yang mencapai triliunan rupiah. Selain itu dalam laporan tahunan PT ABC tahun 2018, disebutkan PT ABC mencatatkan adanya penambahan aset tetap sebesar Rp 1,6 miliar dengan total nilai aset tetap di akhir 2018 sebesar Rp 24,4 triliun. Nilai tersebut mencerminkan adanya anggaran investasi aset tetap yang besar pada tahun tersebut yang mencapai lebih dari Rp 1 triliun. Atas besarnya anggaran yang dikelola oleh PT ABC tersebut diharapkan kinerja perusahaan bisa menjadi lebih baik sesuai dengan target yang ditetapkan pada RKAP tahun berjalan. Maka, untuk mendukung operasional perusahaan, pasti memerlukan prosedur perencanaan dan penganggaran yang cermat serta tolok ukur untuk menilai ketercapaian kinerja berdasarkan anggaran yang ada.

Namun demikian, secara praktis klasifikasi penganggaran salah satunya seringkali terkendala permasalahan materialitas, artinya apabila suatu aset yang nilainya kurang dari batasan yang telah ditetapkan untuk diakui sebagai aset maka aset tersebut akan diakui masuk dalam kategori biaya, sebaliknya apabila suatu biaya yang nilainya lebih dari batasan yang telah ditetapkan untuk diakui sebagai aset maka biaya tersebut akan diakui sebagai aset. Selain itu tidak semua para manager Unit Kerja yang memimpin di PT ABC bukanlah orang-orang yang mempunyai background pendidikan akuntansi atau keuangan dan ini tentunya akan berimbas pada pemahaman mereka tentang apa itu anggaran dan seperti apa dampaknya dalam kinerja perusahaan. Kemudian ada indikasi bahwa para manager mempunyai setrategi untuk merekayasa dan memperbesar nilai anggaran pada akun-akun atau mata anggaran tertentu, hal tersebut dilakukan sebagai antisipasi apabila dilakukan pemotongan anggaran saat dilakukan pembahasan anggaran pada RUPS.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk membahas topik Skripsi dengan judul **Studi Fenomenologi Memaknai Angka Anggaran dari Perspektif Para Manager di PT ABC Motivasi, Harapan dan Tanggung Jawab adalah Makna Angka dari Perspektif Manajer** dengan menggunakan metodologi fenomenologi. Fenomenologi sendiri adalah fakta yang disadari dan masuk ke dalam akal manusia sehingga suatu objek ada dalam relasi kesadaran. Fenomenologi merupakan suatu metodologi dalam pendekatan penelitian yang bersifat kualitatif. Dalam fenomenologi tidak ada teori, tidak ada hipotesis, dan tidak ada sistem (Brower dalam Hasbiansyah, 2008) dengan rumusan masalah, Bagaimana memaknai angka anggaran dalam persepsi manajer perusahaan di PT ABC? .

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Studi Fenomenologi

J Istilah fenomenologi secara etimologis berasal dari kata fenomenadenan logos. Fenomena berasal dari kata kerja Yunani “phainesthai” yang berarti menampak, dan terbentuk dari akar kata fantasi, fantom, dan fosfor yang artinya sinar atau cahaya. Dari kata itu terbentuk kata kerja, tampak, terlihat karena bercahaya. Dalam bahasa kita berarti cahaya. Secara harfiah fenomena diartikan sebagai gejala atau sesuatu yang menampakkan (Hajaroh, 2010). Fenomenologi pada awalnya merupakan kajian filsafat dan sosiologis. Edmund Hursserl sendiri, pengagas utamanya, menginginkan fenomenologi akan melahirkan ilmu yang lebih bisa bermanfaat bagi kehidupan manusia, setelah sekian lama ilmu pengetahuan mengalami krisis dan disfungsional. Fenomenologi kemudian berkembang sebagai semacam metode riset

yang diterapkan dalam berbagai ilmu sosial, termasuk di dalamnya komunikasi, sebagai salah satu varian dalam penelitian kualitatif dalam payung paradigma interpretif (Hasbiansyah, 2008).

### 2.1.1 Sejarah Fenomenologi

Fenomenologi adalah gerakan filsafat yang dipelopori Edmund Husserl (1859-1938) sehingga dalam hal ini Edmund Husserl sering dikenal sebagai Bapak Fenomenologi. Fenomenologi adalah salah satu arus pemikiran yang paling berpengaruh pada abad ke 20. Fenomenologi yang dikenal melalui Husserl adalah ilmu tentang penampakan (fenomena). Artinya, semua perbincangan tentang esensi dibalik penampakan dibuang jauh-jauh (Donny, 2010). Ilmu tentang penampakan berarti ilmu tentang apa yang menampakan diri ke pengalaman subjek. Tidak ada penampakan yang tidak dialami. Hanya dengan berkonsentrasi pada apa yang tampak dalam pengalaman, maka esensi dapat terumuskan dengan jernih. Menurut Husserl Fenomenologi memungkinkan penarikan kesimpulan dalam memperoleh pengetahuan. Pengetahuan diperoleh secara intuitif dalam arti langsung tanpa melalui proses logis atau pengetahuan antara. Fenomenologi harus berfokus sepenuhnya pada apa pengalaman murni tanpa digayuti asumsi metodologis apapun.

### 2.1.2 Pengertian dan konsep dasar fenomenologi

Fenomenologi sesuai namanya adalah ilmu (logos) mengenai sesuatu yang nampak (phenomenon). Dengan demikian, setiap penelitian yang membahas cara penampakan dari apa saja merupakan fenomenologi (Bertens. 1987:23). Dalam Hal ini Fenomenologi adalah sebuah pendekatan filsafat yang berpusat pada analisis terhadap gejala yang membanjiri kesadaran manusia (Bagus, 2002:234). Fenomenologi adalah studi tentang pengetahuan yang berasal dari kesadaran, atau cara memahami suatu objek atau peristiwa dengan mengalaminya secara sadar (Littlejohn, 2003:184).

Berikut adalah beberapa pengertian fenomenologi lainnya :

- a. Fenomenologi merupakan studi esensi-esensi, misalnya esensi persepsi, esensi kesadaran dan lain-lain.
- b. Fenomenologi merupakan suatu filsafat transdental yang menangguhkan sikap natural dengan maksud memahaminya secara lebih.
- c. Fenomenologi merupakan ikhtiar untuk secara langsung melukiskan pengalaman kita sebagaimana adanya, tanpa memperhatikan asal-usul psikologisnya dan keterangan kausal yang dapat disajikan oleh ilmuan.
- d. Fenomenologi adalah suatu filsafat transdental yang menangguhkan sikap natural dengan maksud memahaminya secara lebih baik.
- e. Fenomenologi adalah filsafat yang telah menganggap dunia selalu sudah ada mendahului refleksi, sebagai suatu kehadiran yang tak terasingkan, yang berusaha memulihkan kembali kontak langsung dan wajar dengan dunia sehingga dunia dapat diberi status filosofis.

Makna dari Fenomenologi dipaparkan oleh Stanley Deetz (dalam Littlejohn dan Foss, 2005:38) bahwa yang pertama adalah :

- a. Pengetahuan adalah hal yang disadari, pengetahuan tidak disimpulkan dari pengalaman tetapi ditemukan langsung dalam pengalaman kesadaran.

- b. Makna dari sesuatu terdiri dari potensi-potensi dalam kehidupan seseorang. Bagaimana hubungan seseorang dengan suatu objek itu bagi yang bersangkutan.
- c. Bahasa, bahasa merupakan sarana bagi munculnya makna. Kita merasakan pengalaman di dunia dan mengekspresikannya dengan bahasa.

Untuk memahami fenomenologi, terdapat beberapa konsep dasar yang perlu dipahami, antara lain konsep fenomena, epoché, konstitusi, kesadaran dan reduksi.

Dengan demikian pertanyaan penelitian dalam studi fenomenologi mencakup pertanyaan – pertanyaan sebagai berikut :

- a. Apa pengalaman subjek tentang suatu fenomena/peristiwa?
- b. Apa perasaan tentang pengalaman tersebut?
- c. Apa makna bagi subjek yang diperoleh bagi subjek atas fenomena itu sendiri?

Penelitian mengenai Penganggaran Aset tetap telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan berbagai macam pendekatan metodologi penelitian baik kuantitatif maupun kualitatif. Namun kali ini peneliti akan mencoba meneliti proses penganggaran aset tetap menggunakan pendekatan Fenomenologi. Hal ini sebagaimana disajikan dalam matriks penelitian sebagai berikut :

Tabel 2.1  
Rujukan Penelitian

Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Sualistyowati, Syaiful.	Mengungkap Realitas Kepatuhan Wajib Pajak Pasca Tax Amnesty	Fenomenologi	Realitas kepatuhan pasca tax amnesty menurut wajib pajak adalah suatu tarif kepatuhan matematis, dan realitas kepatuhan pasca tax amnesty menurut konsultan adalah antara takut dan patuh.
Sri Rahayu, Unti Ludigdo, Didied Affandy	Studi Fenomenologi terhadap proses penyusunan anggaran daerah	Fenomenologi	Penerapan <i>performance budgeting</i> dalam proses penyusunan anggaran belum berjalan sebagaimana yang diinginkan
Estu Niana Syamiya	Aspek Perilaku Dalam Penganggaran	Deskriptif	Bahwa yang dapat dilakukan untuk mengurangi pengaruh yang merugikan dari faktor-faktor keperilakuan manusia terhadap proses penyusunan anggaran modal menyadari faktor-faktor keperilakuan yang melekat pada proses tersebut.

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, yaitu; mendeskripsikan aspek-aspek yang berkaitan dengan objek penelitian secara mendalam. Sugiyono (2009) dalam Simamora dan Abdul (2013) mengatakan metoda penelitian kualitatif akan cocok digunakan untuk penelitian seperti hal-hal berikut yaitu : masalah penelitian belum jelas (masih remang-remang atau mungkin masih gelap), untuk memahami makna dibalik data yang tampak, untuk memahami interaksi sosial, untuk memahami perasaan orang lain, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data dan untuk meneliti sejarah perkembangan.

Sedangkan menurut Moleong (2005) dalam Simamora dan Abdul (2013) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metoda alamiah. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di PT ABC jalan Ahmad Yani, Kabupaten Gresik , Provinsi Jawa Timur. Dalam hal ini, peneliti akan melakukan penelitian di PT ABC dengan menggunakan jenis pendekatan Fenomenologi. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengambil informasi mengenai makna penganggaran menurut setiap manajer yang terkait dengan proses penganggaran pada perusahaan tersebut.

### 3.2 Pendekatan Penelitian (studi fenomenologi)

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah Fenomenologi. Pendekatan fenomenologi bertujuan memahami respon atas keberadaan manusia/masyarakat, serta pengalaman yang dipahami dalam berinteraksi. Para fenomenolog percaya bahwa pada makhluk hidup, tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain (Moleong, 2005: 18). Maka phenomenologi menurut Husserl ialah cara pendekatan untuk memperoleh pengetahuan tentang sesuatu (objek) sebagaimana tampilnya dan menjadi pengalaman kesadaran kita menggunakan deskriptif-kualitatif dikarenakan dalam penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan keadaan sebagaimana adanya.

Singkatnya Fenomenologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi transendental. Fenomenologi transendental adalah studi yang memusatkan perhatian pada kesadaran dari para manajer di PT ABC mengenai masalah yang diteliti yakni makna angka anggaran dalam perspektif manajer. Sebagai upaya untuk mencapai pemahaman yang mendalam, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Singkatnya, peniliti akan mencoba memahami informan dari sudut pandang informan sendiri dalam hal apa makna angka anggaran tanpa mengabaikan penafsiran dengan melakukan wawancara yang mendalam maupun wawancara terstruktur. Kemudian peneliti akan berusaha mengembangkan data-data yang ada secara deskriptif dengan menggunakan kalimat-kalimat untuk memvisualisasikan makna atau maksud yang terkait dengan suatu fenomena yang dialami oleh informan dari penelitian, yakni para manajer di PT ABC.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data subyek. Data subyek merupakan data penelitian yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau secara kelompok yang sumbernya diklasifikasikan berdasarkan tanggapan (respon) yang diberikan oleh responden. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data

primer menurut Kuncoro (2013:148) adalah data yang diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Peneliti dapat mengontrol tentang kualitas data tersebut, dapat mengatasi kesenjangan waktu antara saat dibutuhkan data itu dengan yang tersedia, dan peneliti lebih leluasa dalam menghubungkan masalah penelitiannya dengan kemungkinan ketersediaan data di lapangan.

Sedangkan data sekunder adalah Data yang telah dikumpulkan oleh pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku, dokumen/catatan, tulisan-tulisan karya ilmiah dari berbagai media, arsiparsip resmi yang dapat mendukung kelengkapan data primer. Peneliti mengambil data yang berasal langsung dalam informan yakni para manajer di PT ABC dan data dari dokumen-dokumen pendukung atas masalah yang diteliti, data yang diambil merupakan data hasil wawancara yang dilakukan secara langsung kepada beberapa informan responden serta mengkompilasikan data-data yang berasal dari dokumen atau arsip-arsip resmi pendukung kelengkapan data primer.

Wawancara memegang peranan penting dalam mengumpulkan informasi dalam menjalankan studi fenomenologi untuk memperoleh data primer. Dalam hal ini, terdapat dua jenis wawancara yakni mendalam dan wawancara bertahap. Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan bertatap muka antara peneliti dengan informan baik menggunakan pedoman wawancara maupun tidak, sedangkan wawancara bertahap sedikit lebih informal dan lebih sistematik bila dibandingkan dengan wawancara mendalam (bungin, 2007).

Dalam penelitian ini kedua teknik wawancara tersebut melibatkan peneliti (pewawancara) dan informan yakni para manajer yang terlibat dalam proses penganggaran aset tetap. Informan haruslah orang yang menguasai dan memahami data atau informasi tentang objek yang sedang diteliti. Berdasarkan hal tersebut beberapa informan yang akan diwawancarai oleh peneliti antara lain dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1.

Informan dalam penelitian

No	Nama	Unit Kerja
1.	SW	Pemeliharaan
2.	SK	Pelabuhan
3.	VH	Pengolahan Air

Catatan : Nama Informan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara. Sugiyono (2014:231) Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal – hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self – report atau setidak–tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur. Mekanisme dan teknis wawancara akan berkembang sesuai dengan keadaan saat penelitian berlangsung. Jadi, peneliti hanya menyiapkan pedoman wawancara

yang sederhana, yakni poin-poin kunci yang nantinya akan dikembangkan dalam sesi wawancara.

Data yang berhasil dihimpun dari wawancara dengan informan tersebut nantinya akan dijadikan sebagai data primer yakni data yang diperoleh dari informan melalui wawancara yang langsung dilakukan oleh peneliti.

### 3.5 Instrumen (Alat) Penelitian

Sukardi (2003:75) Instrumen penelitian adalah suatu alat untuk memperoleh data, yang diperlukan peneliti sudah melakukan pengumpulan informasi di lapangan. Alat ini harus dipilih sesuai dengan jenis data yang diinginkan dalam penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument penelitian terpenting adalah peneliti itu sendiri. Peneliti mungkin menggunakan alat-alat bantu untuk mengumpulkan data seperti :

- a. Alat Tulis
- b. Daftar pertanyaan wawancara
- c. Data referensi lainnya.

### 3.6 Unit Analisis

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan unit analisis persepsi, sikap, dan perilaku yang dimiliki manajer yang terkait langsung dengan proses penganggaran aset. Penentuan unit analisis ini didasarkan pada beberapa persepsi, sikap, dan perilaku yang akan menentukan bagaimana tanggapan informan mengenai implementasi proses yang diteliti tersebut.

### 3.7 Analisa Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada modifikasi terhadap metode Stevick, Colaizzi, dan Keen dalam Harbiansyah (2008) yang terbagi menjadi lima tahap analisis data sebagai berikut :

- a. Deskripsi tentang pengalaman terhadap fenomena. Tahap awal dari penelitian yang dilakukan peneliti yaitu berusaha untuk mendeskripsikan gambaran menyeluruh fenomena penganggaran investasi tetap atas pengalaman dari informan.
- b. Menemukan dan mengelompokkan pernyataan yang dirasakan oleh responden dengan melakukan horizontaliting yaitu setiap pernyataan yang tidak relevan dengan topik penganggaran dan pertanyaan maupun pernyataan yang bersifat repetitive atau tumpang tindih dihilangkan.
- c. Reduksi data (Data Reduction) atau tahap cluster of meaning, memilah, memusatkan, dan menyederhanakan data yang baru diperoleh dari penelitian yang masih mentah yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
- d. Deskripsi asensi, yaitu dengan merangkai dan menyusun informasi dalam bentuk satu kesatuan, selektif dan dipahami.
- e. Pelaporan hasil penelitian, Memberikan pemahaman kepada pembaca tentang bagaimana manajer memposisikan dirinya dalam proses penganggaran.

Peneliti melakukan klasifikasi pada masing-masing unsur fenomenologi. Unsur-unsur fenomenologi menurut Kamayanti (2016 : 158) dibagi menjadi lima unsur yaitu sebagai berikut :

- a. Noema, merupakan istilah dalam fenomenologi yang merujuk pada kesadaran yang tampak.
- b. Epoche, pemusatan telaah pada temuan tertentu untuk kemudian dikupas lebih mendalam mengapa temuan tersebut terjadi.
- c. Noesis, kesadaran yang muncul akibat pengalaman karena dan pada waktu dan tempat tertentu.
- d. Intentional Analysis, telaah bagaimana noesis membentuk noema alasan mengapa suatu aksi/perilaku terjadi.
- e. Eidetic Reduction, proses dalam fenomenologi yang mengungkapkan hasil sebuah kondensasi dari seluruh proses pemaknaan; atau ide yang melandasi keseluruhan kesadaran murni tersebut.

### 3.8 Kredibilitas Data

Menurut Moleong (2005:324) terdapat empat indikator keabsahan data dalam penelitian kualitatif. Empat indikator tersebut adalah derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian.

Uji confirmability adalah menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Apabila hasil penelitian yang dilakukan merupakan fungsi dan proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar confirmability. Uji kepastian dapat diperoleh dengan cara mencari persetujuan beberapa orang termasuk dosen pembimbing terhadap pandangan, pendapat tentang hal-hal yang berhubungan dengan fokus penelitian, dalam hal ini adalah data-data yang diperlukan (Sugiyono, 2009: 277).

Dalam penelitian ini kredibilitas data dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi. Triangulasi teknik adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama, tetapi dengan teknik yang berbeda. Hal tersebut dilakukan dengan melaksanakan :

1. Membandingkan data hasil wawancara mendalam dengan para manajer unit kerja pengguna anggaran dengan hasil wawancara dengan manajer anggaran dan data observasi dari arsip-arsip resmi PT ABC.
2. Membandingkan data hasil wawancara dengan literatur yang berkaitan.

## 4. Hasil

### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT ABC berdiri pada tanggal 10 Juli 1972 yang saat itu diresmikan langsung oleh Presiden ke 2 Republik Indonesia dengan berdasar hukum atas Ketetapan MPRS. No. II/MPRS/1960 serta Peraturan Pemerintah No. 55/1971, No. 35/1974, dan No. 28/1997. PT ABC merupakan salah satu anak perusahaan BUMN yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh PT Pupuk Indonesia (Persero) sebanyak 2.393.033 lembar saham atau 99,9975% dan Yayasan PT ABC sebanyak 60 lembar saham atau 0,0025%.

### 4.2 Identitas Informan

Pada penelitian ini informan yang diambil sebagai sampel sejumlah 2 orang yaitu masing-masing manajer dari unit kerja yang mengajukan dan melakasankan tanggung jawab atas adanya anggaran yang diberikan. Para informan mempunyai kedudukan strategis dalam perencanaan dan penggunaan anggaran biaya dan investasi aset tetap perusahaan. Unit Kerja yang dipimpin oleh informan merupakan beberapa Unit Kerja yang menggunakan anggaran biaya dan investasi terbesar di perusahaan. Adapun karakteristik dari informan tersebut dapat dilihat dari beberapa pemetaan informasi sebagai berikut :

#### 4.2.1 Informan Berdasarkan Lamanya Bekerja

**Tabel 4.1**  
Informan berdasarkan lama bekerja

No	Nama	Lama Bekerja
1	SW	Diatas 9 Tahun
2	SK	Diatas 9 Tahun
3	VH	Diatas 9 Tahun

Sumber data : Data olahan penelitian pada PT ABC

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa lamanya karyawan yang bekerja di PT. ABC sudah cukup untuk mencerminkan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki. Pengalaman karyawan dalam bekerja dapat memberi dampak kehati-hatian pada bagaimana melakukan pekerjaan, serta mengelola dan menjalankan keputusan.

#### 4.2.2 Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.2**  
Informan berdasarkan tingkat pendidikan

No	Nama	Tingkat Pendidikan
1	SW	S1
2	SK	S1
3	VH	S1

Sumber data : Data olahan penelitian pada PT ABC

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa 3 karyawan bergelar S1. Tingkat pendidikan tersebut dapat mencerminkan kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan masalah dan memberikan solusi.

#### 4.2.3 Informan Berdasarkan Jabatan / Grade

**Tabel 4.3**  
Informan berdasarkan jabatan / Grade

No	Nama	Jabatan / Grade

1	SW	Manager Pemeliharaan (Grade 2)
2	SK	Manager Pengelolaan Pelabuhan (Grade 2)
3	VH	Manager Pengolahan Air (Grade 2)

Sumber data : Data olahan penelitian pada PT ABC

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan-karyawan tersebut mempunyai wewenang untuk dapat melakukan pengambilan keputusan pada unit kerja yang dipimpinnya berdasarkan kemampuan, pengalaman dan cara berfikir mereka.

#### 4.3 Analisis Data

Penelitian dengan menggunakan pendekatan fenomenologi tidak membutuhkan data sekunder. Hal ini karena seluruh perhatian peneliti terfokus pada pengalaman dan pengetahuan informan serta bagaimana informan tersebut memaknai pengalaman tersebut (Kamayanti, 2016:151). Atas hal tersebut peneliti hanya terfokus pada data hasil wawancara pada informan. Adapun proses analisa dan penyajian data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut :

- a. Deskripsi tentang pengalaman terhadap fenomena. Tahap awal dari penelitian yang dilakukan peneliti yaitu berusaha untuk mendeskripsikan gambaran menyeluruh fenomena penganggaran investasi tetap atas pengalaman dari informan.
- b. Menemukan dan mengelompokkan pernyataan yang dirasakan oleh responden dengan melakukan horizontaliting yaitu setiap pernyataan yang tidak relevan dengan topik penganggaran dan pertanyaan maupun pernyataan yang bersifat repetitive atau tumpang tindih dihilangkan.
- c. Reduksi data (Data Reduction) atau tahap cluster of meaning, memilah, memusatkan, dan menyederhanakan data yang baru diperoleh dari penelitian yang masih mentah yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
- d. Deskripsi asensi, yaitu dengan merangkai dan menyusun informasi dalam bentuk satu kesatuan, selektif dan dipahami.
- e. Pelaporan hasil penelitian, Memberikan pemahaman kepada pembaca tentang bagaimana manajer memposisikan dirinya dalam proses penganggaran.

#### 4.4. Penyajian Data

Berikut adalah cuplikan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan dengan pertanyaan tema yang sama tentang makna angka anggaran menurut informan, apakah target realisasi sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan dan kenapa sering terjadi kesalahan dalam penganggaran, namun menghasilkan jawaban atau persepsi yang berbeda atas pertanyaan tersebut :

##### Pertanyaan dan Jawaban I :

Apa makna angka anggaran yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan menurut Bapak, baik anggaran biaya maupun investasi?

##### Jawaban I :

- a. SK (Manager Pengelolaan Pelabuhan) :

“Menurut saya angka anggaran pada RKAP adalah nilai biaya yang menjadi dasar penganggaran untuk kegiatan dalam rentang waktu satu tahun yang ditentukan berdasarkan kebutuhan unit kerja pada tahun berjalan. Harapan yang juga sekaligus sebagai motivasi kami nilai realisasi biaya dan investasi tersebut sama persis atau mendekati angka anggaran yang telah ditentukan pada awal tahun”.

b. SW (Manager Pemeliharaan Pabrik) :

“Jadi angka anggaran RKAP adalah gambaran program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan, anggaran yang disiapkan untuk menjalankan operasional pabrik (biaya) dan anggaran untuk menggantikan investasi tetap yang telah disusutkan, karena perlu adanya pengantian atas barang-barang investasi yg menyusut .”

c. Pak VH (Manager Pengolahan Air)

Anggaran yang ada di RKAP adalah gambaran program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan. Lebih spesifik Anggaran adalah program kerja yang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan memperhitungkan cost and benefit sehingga kegiatan tersebut harus memberi manfaat baik secara finansial maupun non finansial.

Pertanyaan dan Jawaban II :

Menurut Bapak, apakah target realisasi anggaran (investasi) yang sudah dicanangkan oleh pemegang saham melalui KPI sudah sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan? Alasannya?

a. SK (Manager Pengelolaan Pelabuhan) :

“Besarnya nilai anggaran yang tercantum pada RKAP biasanya sudah disesuaikan dengan tingkat kemampuan perusahaan yang ditentukan dalam RUPS para pemegang saham. Saat ini perusahaan menentukan target realisasi serapan anggaran investasi sebesar 90% untuk tahun 2019 dan anggaran biaya bisa terealisasi seefisien mungkin. Hal ini dapat tercapai apabila nilai anggaran yang dicantumkan dalam RKAP merupakan harga actual dengan segala penambahan biaya yang menyertai kegiatan investasi tersebut serta dibutuhkan suatu effort yang gigih dan terkoordinasi dalam proses pengadaan/pengerjaan hingga suatu kegiatan investasi dapat terealisasi sesuai dengan target.”

b. SW (Manager Pemeliharaan Pabrik) :

“Sudah sesuai. Target realisasi anggaran yang dicanangkan sesuai dengan kebutuhan investasi dan kegiatan operasional yang perlu dilaksanakan, dan sepengetahuan kami juga sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan.”

c. Pak VH (Manager Pengolahan Air)

Target realisasi anggaran sudah sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan dikarenakan untuk penyusunan hingga pengesahaan anggaran investasi melalui beberapa evaluasi dan kajian dari level unit kerja hingga ke Pemegang Saham.

Pertanyaan dan Jawaban III :

Secara praktis seringkali unit kerja salah dalam melakukan penganggaran, yang seharusnya diajukan sebagai biaya malah diajukan sebagai investasi atau sebaliknya, kenapa hal tersebut bisa terjadi?

a. SK (Manager Pengelolaan Pelabuhan) :

“Keterbatasan anggaran merupakan dasar kesalahpahaman pada proses pengajuan anggaran investasi. Terbatasnya nilai anggaran biaya rutin membuat unit kerja terpaksa mengajukan suatu item yang pada dasarnya berupa sparepart yang bernilai lebih dari 100 jt ke dalam biaya investasi agar anggaran rutin dapat memenuhi kebutuhan pemeliharaan dalam satu tahun.”

b. SW (Manager Pemeliharaan Pabrik) :

“Unit kerja perlu mengatur anggaran investasi dan biaya untuk menekan biaya produk. Jika ada biaya yang terlalu besar, menurut unit kerja lebih baik dimasukkan ke dalam investasi agar tidak membebani produk secara drastis dalam bulan tertentu tersebut. Sebaliknya jika ada investasi yang nilainya kecil, akan lebih baik dianggarkan sebagai biaya karena tidak membebani produk secara signifikan. Selain itu juga dalam penganggaran RKAP sudah diberikan nilai tertentu untuk investasi dan anggaran rutin, dimana dalam anggaran rutin sudah ditentukan nilainya terbatas untuk kebutuhan rutin. Jika ada biaya yang besar maka akan mengurangi anggaran rutin secara signifikan dan berpotensi habis sebelum berakhirnya tahun anggaran.”

c. Pak VH (Manager Pengolahan Air)

Kesalahan pengajuan anggaran biaya menjadi investasi terjadi dikarenakan tingginya nilai satuan kegiatan rutin yang dibutuhkan sehingga user atau unit kerja kebingungan dalam pemilihan jenis anggaran yang diajukan.

Berdasarkan hasil wawancara penelitian, peneliti menemukan beberapa pernyataan-pernyataan yang dapat ditangkap melalui proses epoche.

Penjabaran dari hasil wawancara dari keempat nara sumber dengan menggunakan 5 unsur fenomenologi menurut Kamayanti (2016: 158) adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4.**

**Hasil Wawancara Penelitian**

**Informan : SK (Manager Pengelolaan Pelabuhan).**

Noema	Epoche	Noesis	Intentional Analysis	Eidetic Reduction
{ dasar pendanaan untuk kegiatan dalam rentang waktu satu tahun }	Ditentukan berdasarkan { kebutuhan unit kerja pada tahun berjalan}	Nilai realisasi tersebut { sama persis atau mendekati angka anggaran} yang telah ditentukan	<b>{Harapan yang juga sekaligus sebagai motivasi }</b> realisasi biaya dan investasi tersebut sama persis atau mendekati angka anggaran	Anggaran adalah nilai dasar kegiatan agar kebutuhan dapat terpenuhi dan dilaksanakan sesuai ketentuan.

{ serapan anggaran investasi sebesar 90% anggaran biaya bisa terealisasi seefisien mungkin }	Dibutuhkan suatu { effort yang gigih } dan terkoordinasi dalam proses pengadaan/ pengerjaan	Biasanya sudah { disesuaikan dengan tingkat kemampuan perusahaan. }	Hingga suatu kegiatan realisasi anggaran apat { tercapai sesuai dengan target }.	Target KPI sudah sesuai kemampuan namun tetap membutuhkan effort dan kerjasama agar target bisa tercapai.
Keterbatasan anggaran	Terbatasnya nilai anggaran biaya rutin	Keterbatasan anggaran merupakan dasar kesalah pahaman	Terbatasnya nilai anggaran biaya rutin membuat unit kerja terpaksa mengajukan suatu item yang pada dasarnya berupa sparepart yang bernilai lebih dari 100 jt ke dalam biaya investasi	Terjadinya kesalahan dalam pengajuan anggaran biaya dan investasi dikarenakan keterbatasan anggaran dan kesalah pahaman.

Berdasarkan wawancara tersebut diatas, peneliti mendapati sebuah pernyataan yang menarik yang menyiratkan tentang makna anggaran menurut informan.

#### 4.4.1 Motivasi Dan Harapan

Motivasi dan Harapan, Adanya keterbatasan anggaran yang sekaligus dibarengi dengan kenaikan inflasi yang tinggi untuk kebutuhan operasional pelabuhan menjadikan betapa pentingnya akurasi proses penganggaran, baik pada saat penyusunan maupun proses realisasinya. Dalam PT ABC sendiri ketercapaian anggaran dan target-target dari setiap program kerja telah dijadikan sebagai tolok ukur performa baik perusahaan, unit kerja maupun individu itu sendiri. Proses penganggaran yang dilakukan oleh unit kerja yang dipimpin Pak SK didasarkan pada kebutuhan anggaran untuk kegiatan rutin tahun lalu dan disesuaikan dengan program kerja baru yang menjadi inovasi ataupun solusi dari tantangan baru yang muncul di tahun sebelumnya, namun tentu saja tetap sulit untuk diprediksi apakah target yang telah ditentukan dapat tercapai, hal ini berdasarkan jawaban dari Pak SK sebagai berikut :

*“Menurut saya angka anggaran pada RKAP adalah nilai biaya yang menjadi dasar penganggaran untuk kegiatan dalam rentang waktu satu tahun yang ditentukan berdasarkan kebutuhan unit kerja pada tahun berjalan. Harapan yang juga sekaligus sebagai motivasi kami nilai realisasi biaya dan investasi tersebut sama persis atau mendekati angka anggaran yang telah ditentukan pada awal tahun”*

Pada pernyataan awal (neoma) Pak SK menjelaskan bahwa angka anggaran menurutnya adalah angka yang menjadi dasar pendanaan untuk kegiatan dalam rentang waktu satu tahun.

Disini menunjukan bahwa Pak SK menganggap bahwa besaran anggaran yang didapat benar-benar sangat mempengaruhi kegiatan dari Unit Kerja yang ia pimpin dan dengan anggaran tersebut semua kebutuhan Unit Kerja yang ia pimpin dapat terpenuhi. Pada jawaban tersebut peneliti menangkap ada ketidak konsistenan sikap yang ditunjukan oleh Pak SK, saat proses penyusunan anggaran Pak SK meyakini bahwa anggaran yang tercantum dalam RKAP sudah sesuai dengan kebutuhan pada tahun yang dianggarkan namun secara gamblang Pak SK juga berharap bahwa realisasi serapan anggaran baik anggaran biaya maupun investasi dapat mendekati angka anggaran yang telah ditentukan.

Dalam hal target Pak SK menjawab dengan agak ragu-ragu dengan kata {biasanya},biasanya disesuaikan dengan tingkat kemampuan perusahaan. Disini peneliti menangkap ada ketidak tahanan dari Pak SK tentang bagaimana perusahaan menetukan target KPI yang ditutupi dengan kata {biasanya} dan kata tersebut juga sebagai bentuk untuk menenangkan diri dari Pak SK agar optimis bahwa target realisasi anggaran yang tercantum dalam KPI pada tahun tersebut benar-benar sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Pada setiap periode, perusahaan selalu menetapkan KPI (Key Performance Indicator) sebagai sasaran atau target kinerja yang harus dicapai baik dari sisi kinerja maupun serapan anggaran. Dalam hal ini Pak SK sudah mengetahui target yang harus dicapai dari sisi anggaran yang tercermin dalam pernyataannya bahwa {serapan anggaran investasi sebesar 90% anggaran biaya bisa terealisasi seefisien mungkin}. Pak SK juga percaya bahwa target tersebut dapat tercapai dengan {effort yang gigih} dan koordinasi yang baik dalam proses penggerjaan dan pengadaannya. Dalam hal ini peneliti menangkap apa yang diutarakan oleh Pak SK merupakan kesadaran spontan yang timbul atas hafalnya Pak SK dengan target yang dicanang sebesar 90% dan pengalaman yang selama ini ia jalankan. Kata effort yang gigih ini menyimpulkan bahwa untuk memenuhi target realisasi anggaran bukanlah sesuatu yang mudah. Kata tersebut juga menyimpulkan keterlibatannya selama ini dalam proses realisasi anggaran, dari sisi pelaksanaan program kerja, evaluasi, koordinasi dan lain-lain.

Pak SK juga meyakini bahwa target yang dicanangkan oleh perusahaan sudah {disesuaikan dengan tingkat kemampuan perusahaan}, dalam hal ini tingkat kemampuan perusahaan yang dimaksud adalah kemampuan untuk menjalankan program kerja yang telah dicanangkan dan ketersediaan anggaran pada periode tersebut. Selain itu Pak SK meyakini bahwa untuk dapat mencapai target tersebut {dibutuhkan suatu effort yang gigih dan terkoordinasi dalam proses evaluasi, penggerjaan dan pengadaannya}.

Secara umum dapat disimpulkan Pak SK memaknai angka anggaran sebagai motivasi dan harapan bahwa berdasarkan angka tersebutlah operasional Unit Kerja yang dia pimpin dapat berjalan dan berdasarkan angka anggaran tersebutlah kinerjanya juga dapat diukur. Pak SK juga mengungkapkan bahwa anggaran diajukan dan target KPI yang ditetapkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan program kerja yang ia canangkan namun tetap membutuhkan effort dan usaha yang keras agar mencapai target realisasi. Adapun kesalahan dalam penganggaran merupakan sebuah siasat agar operasional unit kerjanya bisa tetap berjalan tanpa ada kekurangan anggaran.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Wawancara Penelitian**  
**Informan : SW (Manager Pemeliharaan Pabrik).**

Noema	Epoche	Noesis	Intentional	Eidetic Reduction
-------	--------	--------	-------------	-------------------

			Analysis	
angka anggaran RKAP adalah gambaran program kerja yang harus dilaksanakan	angka anggaran RKAP adalah gambaran program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan,	program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan	anggaran yang disiapkan untuk menjalankan operasional pabrik (biaya) dan anggaran untuk menggantikan investasi tetap yang telah disusutkan,	Angka anggaran adalah program yang wajib dilaksanakan sebagai tanggung jawab sesuai dengan target perusahaan.
Sesuai dengan kebutuhan.	Target realisasi anggaran yang dicanangkan sesuai dengan kebutuhan investasi dan kegiatan operasional	sepengetahuan kami juga sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan	sepengetahuan kami juga sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan	Target yang ditentukan sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan.
Unit kerja perlu mengatur anggaran investasi dan biaya untuk menekan HPP	Jika ada biaya yang terlalu besar, menurut unit kerja lebih baik dimasukkan ke dalam investasi agar tidak menaikkan HPP produk secara drastis dalam bulan tertentu tersebut.	Jika ada biaya yang besar maka akan mengurangi anggaran rutin secara signifikan dan berpotensi habis sebelum berakhirnya tahun anggaran	menurut unit kerja lebih baik dimasukkan ke dalam investasi agar tidak menaikkan HPP produk secara drastis	Penggunaan akun yang salah antara anggaran biaya dan investasi sengaja dilakukan unit kerja sebagai strategi untuk menekan HPP produk yang bisa terlampaui tinggi.

#### 4.4.2 Tanggung Jawab Yang Harus Dilaksanakan

Tanggung Jawab Yang harus dilaksanakan, Dalam proses penganggaran tentu terdapat target-target yang dicanangkan oleh pemegang saham untuk dapat dicapai oleh perusahaan target tersebut bisa berupa rencana realisasi maupun rencana efisiensi dan lain-lain. Namun, proses penyusunan anggaran, perumusan program kerja dan pencanangan target semuanya pasti didasarkan pada kebutuhan dan kemampuan perusahaan dan hal tersebut betul-betul disadari oleh Pak SW. Dimana beliau sangat yakin bahwa makna angka anggaran menurutnya adalah sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan dimana semuanya sesuai dengan kebutuhan dan target yang dicanangkan seperti pernyataannya sebagai berikut :

*“Jadi angka anggaran RKAP adalah gambaran program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan, anggaran yang disiapkan untuk menjalankan operasional pabrik (biaya) dan anggaran untuk menggantikan investasi tetap yang telah disusutkan, karena perlu adanya pengantian atas barang-barang investasi yg menyusut.”*

Pada pernyataan awal (Neoma) Pak SW mengenai makna anggaran dalam RKAP menurutnya adalah gambaran {program kerja yang harus dilaksanakan}. Disini Pak SW dapat diketahui menganggap bahwa angka anggaran yang tertuang dalam RKAP merupakan sebuah kewajiban yang harus dijalankan.. Pernyataan Pak SW tentang {program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan} merupakan gambaran kesadaran adanya tanggung jawab yang diemban oleh tiap-tiap Unit Kerja tentang program kerja ang telah dicanangkan atas anggaran yang diberikan.

Pak SW juga menjelaskan bahwa {anggaran yang disiapkan untuk menjalankan operasional pabrik}, artinya anggaran yang tertuang dalam RKAP sudah disesuaikan dengan kebutuhan dan program kerja dari Unit Kerjanya dengan berbagai macam evaluasi yang telah disiapkan olehnya.

Dengan gamblang Pak SW menjawab pada pernyataan (neoma) {sudah sesuai}, disini menurut peneliti Pak SW menunjukan keyakinannya bahwa target KPI yang ditentukan sudah sesuai dengan kemampuan Unit Kerja untuk dapat merealisasikan anggaran dan program kerjanya. Selain itu Pak SW juga menyadari bahwa target KPI yang telah ditentukan juga sudah sesuai dengan kebutuhan operasional dan investasi Unit Kerja melalui pernyataannya {target realisasi anggaran yang dicanangkan sesuai dengan kebutuhan investasi dan kegiatan operasional}, menurut peneliti pernyataan tersebut merupakan dasar keyakinan Pak SW bahwa target KPI yang ditentukan{sudah sesuai} karena memang target KPI yang ditentukan sesuai dengan target realisasi anggaran yang dicanangkan yang tentu saja sesuai dengan program kerja yang telah dibuat olehnya. Pak SW menjelaskan bahwa {Unit kerja perlu mengatur anggaran investasi dan biaya untuk menekan biaya produk

Disini peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi yang dilakukan oleh Pak SW juga menggambarkan pengetahuannya terkait dengan dampak finansial atas adanya kebijakan penganggaran yang ia lakukan. Secara teknis strateginya dapat dijelaskan bahwa realisasi anggaran yang berlebih pada bulan-bulan tertentu akan menjadi biaya yang membebani produk secara signifikan dan dapat berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan pada bulan-bulan tertentu. Berbeda ketika realisasi anggaran tersebut dialihkan menggunakan anggaran investasi dimana proses pembebanannya berdasarkan depresiasi per bulan yang nilainya disesuaikan dengan umur manfaat aset yang diinvestasikan dan bersifat tetap disetiap periodenya.

Selain itu Pak SW juga menjelaskan {jika ada biaya yang besar maka akan mengurangi anggaran rutin (operasional) secara signifikan dan berpotensi habis sebelum berakhirnya tahun anggaran}. Artinya bahwa kesalahan tersebut sengaja dilakukan selain untuk menekan biaya produk juga untuk mengurangi beban realisasi anggaran yang terlalu besar yang dapat mengurangi anggaran operasional pabrik dan berpotensi memunculkan permasalahan kekurangan anggaran bahkan sebelum tahun anggaran berakhir.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa Pak SW memaknai angka anggaran sebagai sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Pak SW juga meyakini bahwa target yang

dicanangkan dalam KPI sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk merealisasikan mengingat anggaran juga sudah dievaluasi sesuai dengan kebutuhan unit kerja. Lebih lanjut lagi kesalahan penganggaran yang dilakukan oleh Unit Kerja merupakan strategi yang dijalankan juga demi kebaikan perusahaan yakni menekan biaya produk pada bulan-bulan tertentu untuk mempertahankan laba perusahaan.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Wawancara Penelitian**  
**Informan : VH (Manager Pengolahan Air).**

Noema	Epoche	Noesis	Intentional Analysis	Eidetic Reduction
program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan	sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan,	berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan memperhitungkan cost and benefit	kegiatan tersebut harus memberi manfaat baik secara finansial maupun non finansial	Sebuah amanah yang wajib dilaksanakan sesuai kebutuhan supaya memberi manfaat bagi perusahaan.
Sudah Sesuai dengan kebutuhan	dikarenakan untuk penyusunan hingga pengesahaan anggaran melalui beberapa evaluasi dan kajian	melalui beberapa evaluasi dan kajian dari level unit kerja hingga ke Pemegang Saham	melalui beberapa evaluasi dan kajian dari level unit kerja hingga ke Pemegang Saham	Target yang ditentukan sudah sesuai dengan kebutuhan karena dalam proses pengesahannya dilakukan melalui beberapa evaluasi.
unit kerja kebingungan	unit kerja kebingungan dalam pemilihan jenis anggaran	tingginya nilai satuan kegiatan rutin	dikarenakan tingginya nilai satuan kegiatan rutin yang dibutuhkan sehingga user atau unit kerja kebingungan dalam pemilihan jenis anggaran yang diajukan.	Tingginya nilai kegiatan membuat unit kerja kebingungan untuk memilih jenis akun anggaran sehingga terjadi kesalahan penganggaran..

Berdasarkan wawancara tersebut diatas, peneliti menapati sebuah pernyataan yang menarik yang menyiratkan tentang makna anggaran menurut informan.

Tanggung Jawab Yang harus dilaksanakan, Dalam proses penganggaran tentu terdapat target-target yang dicanangkan oleh pemegang saham untuk dapat dicapai oleh perusahaan target tersebut bisa berupa rencana realisasi maupun rencana efisiensi dan lain-lain. Namun, proses penyusunan anggaran, perumusan program kerja dan pencanangan target semuanya pasti didasarkan pada kebutuhan dan kemampuan perusahaan dan hal tersebut betul-betul disadari oleh Pak SW. Dimana beliau sangat yakin bahwa makna angka anggaran menurutnya adalah sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan dimana semuanya sesuai dengan kebutuhan dan target yang dicanangkan seperti pernyataannya sebagai berikut.

*“Anggaran yang ada di RKAP adalah gambaran program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan. Lebih spesifik Anggaran adalah program kerja yang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan memperhitungkan cost and benefit sehingga kegiatan tersebut harus memberi manfaat baik secara finansial maupun non finansial”*

Pernyataan awal (neoma) Pak VH angka anggaran menurutnya adalah program kerja yang harus dilaksanakan. Disini Pak SW dapat diketahui menganggap bahwa angka anggaran yang tertuang dalam RKAP merupakan sebuah kewajiban yang harus dijalankan.. Pernyataan Pak SK tentang program kerja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target / KPI perusahaan merupakan gambaran kesadaran adanya tanggung jawab yang diemban oleh tiap-tiap Unit Kerja tentang program kerja yang telah dicanangkan atas anggaran yang diberikan.

Pak VH juga menjelaskan bahwa program kerja yang wajib dilaksanakan juga harus berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan memperhitungkan cost and benefit sehingga kegiatan tersebut harus memberi manfaat baik secara finansial maupun non finansial. Kalimat tersebut menyiratkan bahwa Pak VH menyadari betul bahwa dalam melaksanakan program kerja dan merealisasikan anggaran dirinya dan unit kerja yang Pak VH pimpin perlu melakukan evaluasi terlebih dahulu dan memperhitungkan cost and benefit terlebih dahulu. Dalam hal ini Pak VH menunjukkan pengalamannya dalam hal merealisasikan anggaran bahwa benar-benar harus menerapkan prinsip kehati-hatian, selain karena pentingnya evaluasi cost and benefit, keterbatasan anggaran yang disetujui atau dikehendaki oleh pemegang saham menjadi faktor yang benar-benar mempengaruhi proses pelaksanaan program kerja dan realisasi anggaran.

Dalam hal teknis kenapa sering terjadi kesalahan saat proses penganggaran, kegiatan yang seharusnya diakomodir dalam anggaran investasi malah diakomodir dalam anggaran biaya atau sebaliknya. Pak VH menjelaskan pada pernyataan awalnya (neoma) bahwa unit kerja kebingungan. Disini Pak VH menjelaskan bahwa kebingungan tersebut dikarenakan tingginya nilai anggaran dari satuan kegiatan yang harus disiapkan bila dibandingkan dengan terbatasnya anggaran yang dikehendaki oleh pemegang saham. Dalam hal ini peneliti menangkap bahwa kebingungan tersebut adalah strategi dari Pak VH supaya program kerjanya tetap bisa berjalan walaupun dengan anggaran yang dianggapnya terbatas. Kebingungan yang berujung pada kesalahan dalam penganggaran tersebut dilakukan untuk mengurangi beban realisasi anggaran yang terlalu besar yang dapat mengurangi anggaran operasional pabrik dan berpotensi memunculkan permasalahan kekurangan anggaran bahkan sebelum tahun anggaran berakhir.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa Pak VH memaknai angka anggaran sebagai sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Pak SW juga meyakini bahwa target yang dicanangkan sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk merealisasikan mengingat

anggaran juga sudah dievaluasi sesuai dengan kebutuhan unit kerja. Kemudian dalam hal teknis terjadinya kesalahan penganggaran yang dilakukan oleh Unit Kerjanya adalah sebuah kebingungan karena tingginya nilai anggaran pada satuan kegiatan yang kemudian menjadi sebuah strategi yang dijalankan juga demi kebaikan perusahaan untuk dapat menghindari permasalahan kekurangan anggaran bahkan sebelum tahun anggaran berakhir..

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan uraian penjelasan hasil wawancara diatas, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat satu Manajer yang memaknai angka anggaran adalah sebuah motivasi dan harapan bahwa berdasarkan angka tersebutlah operasional Unit Kerja yang dia pimpin dapat berjalan. Dan terdapat dua manajer yang memaknai angka anggaran sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan sesuai kebutuhan dan target KPI yang telah ditentukan oleh perusahaan.

## Referensi

- Hasbiansyah, O. 2008. **Pendekatan Fenomenologi : Pengantar Praktik Penelitian dalam ilmu Sosial dan Kominikasi.** *MediaTor Jurnal Komunikasi*, 9 (1), 163-180.
- Kamayanti, Ari, 2016. **Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi Pengantar Religiositas Keilmuan.** Jakarta : Yayasan Rumah Peneleh.
- Sugiyono, 2009, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**, Bandung : Alfabeta.
- Hajarah, M. 2010. **Paradigma, Pendekatan, dan Metode Penelitian Fenomenologi.** *Yogyakarta*: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sulistyo, Syaiful. 2018. **Mengungkap Realitas Kepatuhan Wajib Pajak Pasca Tax Amnesty.** *Journal Islamic Of Accounting And Taxes Vol 1. (2)*
- Syamiya, N. 2008. **Aspek Prilaku Dalam Penganggaran.** FKIP Universitas Islam Syekh – Yusuf Tangerang
- Arfan, Lubis Ikhsan. 2011. **Akuntansi Keperilakuan**, cetakan kedua. Jakarta : Salemba Empat
- Mas'ud Machfoed, 2004, **Akuntansi Manajemen**, Buku Satu, Edisi IV, Cetakan Ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Gitman, Lawrence J. 2003, **“Principle Of Managerial Finance”** 10Th Edition