

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemulihan perekonomian setelah pandemi covid-19 pada era globalisasi saat ini mengharuskan suatu perusahaan mampu menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan dan bisa mengikuti adanya suatu perubahan ekonomi yang menjadi tantangan bagi pelaku usaha untuk bersaing dan berkembang dalam bisnis yang memiliki ketidakpastian dalam lingkungan bisnisnya. Pelaku usaha lokal maupun pelaku usaha asing terus masuk di Indonesia untuk berinvestasi demi meningkatkan keuntungan perusahaan sehingga semakin memperkuat persaingan antar perusahaan. Hasil survei yang dilakukan oleh *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO) pada tahun 2022 tentang indeks infrastruktur mutu untuk pembangunan berkelanjutan menunjukkan Indonesia berada di posisi ke-34 dari 137 negara dan peringkat ke-6 negara ASEAN lainnya, dengan nilai indeks tersebut untuk Indonesia adalah 56,0 Humas (2023). Infrastruktur mutu adalah sistem yang berkontribusi pada tujuan kebijakan pemerintah di berbagai bidang, seperti pengembangan industri, persaingan perdagangan pasar global, penggunaan sumber daya alam dan manusia yang efisien, keamanan pangan, kesehatan, lingkungan, dan perubahan iklim. Kontribusi infrastruktur mutu meningkatkan akses pasar, memfasilitasi diversifikasi produk, dan meningkatkan peluang investasi. Dengan adanya kontribusi Indonesia dapat memberikan manfaat diantaranya meningkatkan akses pasar, dan meningkatkan peluang investasi Humas (2023). Salah satu cara meningkatkan daya saing di

tengah lingkungan persaingan global yang tidak menentu yaitu diperlukannya kinerja manajerial. Tuntutan perusahaan untuk peningkatan kualitas kinerja dapat dilihat pada kinerja manajer dan karyawan. Kinerja manajerial sebagai hasil akhir dari pelaksanaan peran para manajer ketika menjalankan tugasnya di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja manajerial merupakan indikator penting untuk meningkatkan efektivitas perusahaan melalui prestasi kerja karyawan dengan standar dan target yang telah disepakati bersama. Indikator yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial suatu perusahaan diantaranya: partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja (Nugroho, 2018).

Penyusunan dan penerapan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan adanya perencanaan, salah satu bentuk perencanaan perusahaan dapat ditetapkan melalui anggaran. Anggaran merupakan hasil perolehan dari penyelesaian proses perencanaan yang sistematis dalam jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk membantu manajemen dalam memperbaiki keputusan, mengevaluasi personalia, dan memotivasi karyawan. Anggaran menunjukkan penerimaan dan pengeluaran dalam satuan mata uang yang direncanakan untuk tahun yang akan datang. Anggaran mempunyai fungsi untuk mengevaluasi kinerja, kinerja yang baik yaitu kinerja yang memenuhi standar organisasi guna mencapai tujuan organisasi Mustifasari (2020). Untuk mendapatkan hasil terbaik tentunya terdapat suatu proses anggaran dari tahap persiapan sebelum perencanaan, pengumpulan informasi, penyusunan hingga pengawasan rencana. Hal tersebut yang dinamakan penganggaran Lubis (2014) dalam Ilmawan (2017).

Anggaran yang sudah dibentuk akan menjadi bahan evaluasi terkait realisasi anggaran dengan rencana anggarannya, sehingga terdapat perbandingan untuk keberhasilan perusahaan ketika melakukan anggaran. Pendekatan anggaran dibagi menjadi dua metode yaitu pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* manajer yang menyusun anggaran tanpa melibatkan partisipasi bawahan untuk menyusun anggaran. Sedangkan, pendekatan *bottom-up* manajer melibatkan bawahan untuk menyusun anggaran sehingga *bottom-up* disebut partisipasi anggaran Prasetya (2021). Penganggaran harus dilibatkan secara partisipatif untuk mengatur tujuan setiap unit organisasi secara keseluruhan agar kinerja yang dicapai sesuai dengan harapan organisasi. Pendekatan manajerial melalui partisipasi anggaran tidak bisa dilakukan oleh satu pihak saja, namun melibatkan peran dari pihak manajer dan bawahan yang komunikatif baik itu *top level manager*, *middle level manager*, dan *low level manager* yang mempersiapkan dan mengevaluasi dari penganggaran perusahaan. Anggaran partisipatif adalah keikutsertaan individu dalam pembuatan anggaran dan mempengaruhi targetnya. Adanya keikutsertaan anggaran pihak atasan dan bawah diharapkan akan meningkatkan tanggung jawab tugas dan kinerjanya sehingga didapatkan keputusan agar tercapainya tujuan organisasi Hasibuan (2021).

Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran memberi dampak positif seperti komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat terlihat dari sikap atau loyalitas individu yang mengusahakan segalanya demi keberhasilan tujuan organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan perilaku individu untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan mengesampingkan tujuan

individu. Terdapat tiga sikap komitmen organisasi yaitu, pemahaman diri terhadap tujuan organisasi, partisipasi dengan tugas organisasi, dan setia terhadap organisasi Gustian (2017). Komitmen menjadi faktor psikologi yang dapat mempengaruhi kinerja, keinginan tercapainya kinerja dipengaruhi anggota di dalam organisasi. Anggota yang memiliki komitmen yang baik akan bertahan lebih lama dengan memberikan kontribusi terbaik daripada anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung memenuhi kepentingan pribadinya Pariono & Wirawati (2018). Komitmen organisasi dapat diartikan keinginan yang kuat sebagai anggota organisasi, berusaha maksimal dengan keyakinan sesuai keinginan organisasi, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi Aprilianisa (2018). Pimpinan yang memberi pengaruh baik sangat diperlukan supaya program kerja dapat diterima dan menjadikan motivasi para karyawan untuk melaksanakan keputusan yang sudah ditentukan.

Keberhasilan tercapainya kinerja manajerial yang baik tentunya tidak lepas dari gaya kepemimpinan seorang atasan yang memberikan keterlibatan bawahan untuk mengembangkan organisasi karena tanpa kepemimpinan akan sulit untuk menggapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mempengaruhi seseorang dalam bentuk komunikasi, perilaku yang menyebabkan orang lain mengalami perubahan, kemampuan menciptakan rasa percaya diri dan mendapat dukungan karyawan agar mencapai tujuan organisasi Umami (2020). Penerapan seorang pemimpin dalam kepemimpinan mencakup perilaku dan strategi dalam memimpin sebuah organisasi yang mempengaruhi bawahan, sehingga gaya kepemimpinan mampu memotivasi karyawan supaya menjalankan tugas sesuai dengan tujuan bersama

yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin diwajibkan menghasilkan perubahan positif agar organisasi mampu berkembang pada lingkungannya, untuk mengetahui keefektifan pemimpin diperlukan tanggapan bawahan yang saling berinteraksi.

Motivasi kerja sangat diperlukan bagi manajemen perusahaan khususnya pimpinan, manajer, dan karyawan. Motivasi kerja berpengaruh dalam mengarahkan perilaku dengan membangun integritas di lingkungan kerja dan untuk menghadapi persaingan bisnis ditengah pemulihan ekonomi setelah pandemi covid-19 Mokodompit dkk., (2022). Motivasi timbul karena kebutuhan yang sudah terencana untuk mencapai tujuan tertentu, apabila tercapai akan ada rasa kepuasan tersendiri dan hal itu bisa terulang lagi sehingga bisa lebih kuat Umami (2020). Motivasi yang tinggi untuk pekerjaan yang dilakukan akan mendapat hasil optimal untuk mendukung tercapainya tujuan, apabila sasaran organisasi tercapai maka kinerja manajerial perusahaan akan terdongkrak. Setiap manajer diwajibkan berperan aktif dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi terhadap anggaran yang disusun. Motivasi saling berkaitan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan untuk pencapaian kinerja. Ketika meningkatkan kinerja manajerial perusahaan melalui partisipasi anggaran terjadi proses kepemimpinan atasan untuk mengarahkan bawahan bekerja secara produktif dan komitmen untuk bertanggung jawab dari keputusan yang telah disepakati. Hal tersebut, para atasan dan bawahan termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial agar tujuan perusahaan tercapai. Semakin tinggi partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan akan semakin tinggi pula motivasi bekerja manajer dan karyawan.

PT. XYZ merupakan perusahaan *holding* kehutanan. Tujuan keberadaan perusahaan adalah untuk melakukan bisnis di bidang kehutanan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya untuk menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi serta memperoleh keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan menjalankan bidang usaha industri kayu. Industri kayu meliputi produk kayu bulat dan produk kayu olahan, produk getah, jasa wisata dan pendidikan dan latihan, jasa sewa properti, jasa rehabilitasi hutan dan lahan, revegetasi area eks tambang dan rehabilitasi daerah aliran sungai. Sebagai perusahaan di bidang kehutanan, PT. XYZ tetap meningkatkan kinerja manajerial agar mampu berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain. Berdasarkan pra penelitian yang telah dilakukan peneliti, terdapat data anggaran dan realisasi anggaran tahun 2016 hingga 2021 PT. XYZ, yaitu:

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Anggaran PT. XYZ Tahun 2016-2021

Tahun	Uraian	Anggaran (1)	Realisasi (2)	% (2/1*100)
2016	Pendapatan	281.028.777.000	226.016.259.000	80
	Beban	256.636.819.000	201.864.112.000	79
2017	Pendapatan	279.681.727.000	227.603.740.000	81
	Beban	253.422.334.000	204.019.415.000	81
2018	Pendapatan	262.422.028.000	226.493.856.000	86
	Beban	231.388.354.000	175.212.628.000	76
2019	Pendapatan	252.704.844.000	234.451.736.000	93
	Beban	206.348.204.000	197.186.065.000	96
2020	Pendapatan	291.405.284.000	198.179.323.485	68
	Beban	240.777.619.000	176.611.708.577	73
2021	Pendapatan	251.230.762.000	248.388.265.787	99
	Beban	220.476.523.000	200.696.714.870	91

Sumber : Rencana Kerja dan Anggaran PT XYZ Tahun 2016-2021

Berdasarkan tabel 1.1 fenomena selama 5 tahun terakhir realisasi beban usaha sudah sesuai harapan perusahaan, namun berbanding terbalik dengan realisasi pendapatan. Kondisi realisasi pendapatan PT. XYZ mengalami penurunan, pada tahun 2016 realisasi pendapatan hanya sebesar Rp 226.016.259.000 atau mencapai 80 persen dari target anggaran. Tahun 2017 realisasi pendapatan hanya sebesar Rp 227.603.740.000 atau mencapai 81 persen dari target anggaran. Tahun 2018 realisasi pendapatan hanya sebesar Rp 226.493.856.000 atau mencapai 86 persen dari target anggaran. Tahun 2019 realisasi pendapatan sebesar Rp 234.451.736.000 atau mencapai 93 persen dari target anggaran. Tahun 2020 realisasi pendapatan hanya mendapat Rp 198.179.323.485 atau hanya mencapai 68 persen dari target anggaran dikarenakan pandemi covid-19 mengalami kendala pendapatan perusahaan. Tahun 2021 realisasi pendapatan sebesar Rp 248.388.265.787 atau mencapai 99 persen dari target pendapatan.

Kondisi 5 tahun tersebut menunjukkan bahwa PT. XYZ belum menggunakan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran karena pendapatan dari penjualan berbagai unit manajemen hutan belum melebihi target perusahaan. Berdasarkan gambaran umum kegiatan usaha perusahaan terdapat penilaian kinerja perusahaan dengan tahun buku 2016 hingga 2021 yang disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

1. Kegiatan produksi kayu bulat belum optimal dan dilakukan pengendalian produksi akibat harga pasaran kayu yang kurang menguntungkan dan adanya mitra usaha yang memiliki kinerja yang kurang menguntungkan.

2. Adanya tumpang tindih perizinan dengan izin hutan kemasyarakatan, rendahnya minat masyarakat lokal untuk kegiatan penyadapan getah pinus, dan tata waktu produksi menjadi gondorukem dan terpetin yang cukup lama sehingga dapat mengganggu *cashflow* perusahaan.
3. Pada tahun 2020 kegiatan usaha dihadapkan adanya pandemi covid-19 yang melemahkan perekonomian nasional. Kondisi melemahnya permintaan pasar atas produk ekspor yaitu produk kayu olahan dan derivat getah pinus menyebabkan capaian volume produk dan penjualan menurun, sedangkan biaya produksi mengalami peningkatan.

Penelitian sebelumnya telah menyelidiki pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilakukan oleh: Safariah & Hodijah (2022), Tao dkk., (2021), Umami (2020), Kerliningtyas (2019), dan Gustian (2017) memberikan hasil penelitian bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial yang artinya semakin banyak manajer dan karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ulfa & Sunarto (2022) menunjukkan partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial yang disebabkan adanya penyimpangan pada penggunaan anggaran. Penelitian yang dilakukan Rukmi & Waragustin (2019) yang menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena populasi penelitian yang kecil. Nengsy (2019) menunjukkan partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh karena atasan cenderung menentukan keputusan sendiri terhadap kinerja manajerial.

Penelitian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh: Wokas dkk., (2022), Rukmi & Waragustin (2019), Jonathan (2019), dan Pariono & Wirawati (2018). Penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, hal tersebut terjadi karena tingginya komitmen karyawan sehingga ada bentuk tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Namun, berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Haniyah & Rini Lestari (2022) yang menunjukkan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dikarenakan manajer tidak memiliki komitmen pada dirinya sendiri atau perusahaan sehingga komitmen mereka tidak tercapai. Menurut Qotrunnada dkk., (2018) perusahaan harus menciptakan lingkungan kantor yang baik untuk meningkatkan kinerja manajer, sehingga komitmen organisasi tidak memengaruhi kinerja manajer.

Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh: Pamungkas dkk., (2022), Umami (2020), dan Kristiastanti (2018) menunjukkan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja manajerial secara signifikan dikarenakan manajer mampu memaksimalkan potensi karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya terkait gaya kepemimpinan yang telah dilakukan oleh Arni Febrianti (2023), Soegiarto (2020) dan Ramadini dkk., (2019) menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja manajerial dikarenakan pimpinan belum memikat bawahan dengan semangat kerja.

Penelitian motivasi kerja terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh: Wokas dkk., (2022), Mokodompit dkk., (2022), Rahayu (2021), Umami (2020), dan Jonathan (2019). Hasil penelitian tersebut menunjukkan karyawan memiliki semangat bekerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi sehingga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan Dewantari (2022) menjelaskan minimnya hubungan perusahaan dengan pekerja sehingga motivasi kerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan gabungan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh: Mokodompit dkk., (2022) berjudul pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Askes Cabang Manado. Umami (2020) berjudul pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada Kementerian Agama Provinsi Jambi. Kristiastanti (2018) berjudul pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial dengan studi kasus Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Klaten.

Modifikasi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian dan menyatukan variabel bebas dari penelitian sebelumnya yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Berdasarkan paparan fenomena perusahaan PT. XYZ dan ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. XYZ”**.

1.2 Rumusan Masalah

Penyesuaian lingkungan bisnis setelah pandemi covid-19 merupakan tantangan suatu perusahaan supaya mampu berkembang dan unggul dalam persaingan bisnis. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja manajerial. Ukuran suatu kinerja dapat dibandingkan dari proses pelaksanaan pencapaian sasaran kegiatan guna dijadikan tolak ukur efisiensi dan efektif organisasi Suardana & Suryanawa (2010). Partisipasi penyusunan anggaran nantinya akan menjadi bahan evaluasi perusahaan dan menjadi bentuk tanggung jawab pimpinan dalam kinerja manajerialnya Biduri (2018). Bentuk tanggung jawab tersebut merupakan sebuah komitmen terhadap organisasi agar keinginan kuat dan berusaha semaksimal kerja dengan keinginan organisasi sehingga tercipta motivasi kerja yang kuat dari seseorang untuk perusahaan. Kemudian, gaya kepemimpinan juga diperlukan untuk memengaruhi kerja anggotanya untuk bergerak searah dengan tujuan perusahaan Nazaruddin & Setyawan (2012).

Peneliti sebelumnya telah melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja tetapi hasilnya tidak konsisten, maka dari itu membuat peneliti ingin melakukan penelitian dari fenomena PT. XYZ sekaligus menjadi objek penelitian yang berbeda. Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ?

2. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ?
4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang diajukan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk menguji apakah adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ.
2. Untuk menguji apakah adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ.
3. Untuk menguji apakah adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ.
4. Untuk menguji apakah adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada PT. XYZ.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, diharapkan bahwa penelitian dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini akan menambah penelitian teoritis tentang akuntansi, terutama tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Selain itu, hasilnya dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang serupa.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Melalui penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi PT. XYZ untuk melakukan perbaikan pada kinerja manajerial sehingga dapat terciptanya kenaikan laba perusahaan yang diinginkan.

- b. Bagi Akademisi

Melalui penelitian ini dapat memberi kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi manajemen terkait kinerja manajerial.

- c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Melalui penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan pembandingan serta mengembangkan penelitian ini yang dilakukan peneliti selanjutnya di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penelitian

Untuk mendapatkan gambaran yang utuh atas penelitian ini, maka dalam penulisan penelitian dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pendahuluan akan menjelaskan tentang latar belakang penelitian yang menjadi pemikiran dibuatnya penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka akan menjelaskan dasar-dasar teori yang melandasi penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis.

BAB III Metode Penelitian

Metode penelitian akan menjelaskan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis penelitian.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Hasil dan pembahasan penelitian ini akan menjelaskan deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V Penutup

Penutup penelitian akan menjelaskan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.