

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Menurut Latuheru (2005), partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Partisipasi yang dimaksud merupakan proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas dalam membuat kebijakan yang mempengaruhi pembuatan keputusan di masa yang akan datang (Hansen dan Woven, 2004). Penyusunan anggaran akan memberi pengaruh terhadap kinerja manajerial selama tahun fiskal berjalan. Di masa kurang menentu penyusunan anggaran perlu diperhatikan dengan seksama sebelum melaksanakan suatu kegiatan. Menurut Lubis (2010:243) partisipasi anggaran diukur dengan pengkomunikasian anggaran dan kerja sama serta koordinasi.

Partisipasi anggaran sangat penting di tengah kondisi krisis seperti masa Pandemi Covid-19 sekarang ini. *World Health Organization* (WHO) pada 9 Maret 2020 secara resmi mendeklarasikan Virus Corona (Covid-19) sebagai pandemi global (Covid19.go.id diunduh pada 1 April 2021). Pandemi Covid-19 di Indonesia, kasus pertama Virus Corona tercatat pada 2 Maret 2020 sebagaimana yang disampaikan langsung oleh Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo. Pandemi Covid-19 menjadi ujian yang sulit bagi sebagian besar sektor kehidupan selama hampir satu tahun ke belakang, tidak terkecuali perusahaan kecil maupun

besar. Hal ini seperti apa yang disampaikan oleh Gubernur Banten, Wahidin Halim, pada 26 November 2020 lalu dimana ada 800 perusahaan di wilayahnya yang gulung tikar atau bangkrut akibat Pandemi Covid-19 (Kompas.com/Rasyid Ridho diunduh pada 27 Februari 2021).

Banyak perusahaan mengambil langkah berani dengan mengajukan hutang pada pihak lain dengan jumlah yang tentu tidak kecil guna tetap menjalankan usahanya. Selain dua pilihan tersebut, beberapa perusahaan memilih banting setir dari latar belakang perusahaan sesungguhnya dan beralih ke bidang yang lebih memungkinkan guna menyesuaikan kondisi yang terjadi di masa Pandemi Covid-19 ini. Hal ini menunjukkan bahwa keberlangsungan hidup perusahaan sangat tergantung bagaimana kinerja manajer dalam menjalankan semua rencana perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menyesuaikan setiap situasi dan kondisi yang ada. Kemampuan seorang manajer dalam bekerja dengan menyesuaikan visi, misi, dan tujuan perusahaan disebut kinerja manajerial (Ermawati, 2017). Mendokumentasikan proses dan aktivitas yang dilakukan untuk mengubah input (sumber daya yang digunakan selama kegiatan) untuk menghasilkan output (barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan) termasuk bentuk bagaimana suatu kinerja diukur (Natalya dan Kusumawardani, 2016).

Pencapaian target anggaran dan standar efektifitas serta efisiensi pelaksanaan anggaran digunakan untuk menilai tingkat kinerja Juaini et al., (2019). Tingkat kinerja dipengaruhi oleh kesadaran pegawai akan tugas dan tanggungjawab mereka terhadap pelaksanaan tujuan,

salah satunya adalah keaktifan partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran (Wulandari dan Riharjo, 2016). Partisipasi anggaran memberi gambaran bahwa kelompok minoritas seperti bawahan menjadi bagian yang penting dan tidak terlepas pengaruhnya terhadap organisasi secara keseluruhan. Penelitian Meirina dan Aziora (2020); Puspitasari et al., (2018); dan Badu et al., (2019) yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, dalam Ermawati (2017) hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hubungan pegawai dan atasan terlihat dari adanya kegiatan yang dilakukan pegawai mulai dari menyusun anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir, dan revisi anggaran (Suryani, 2020). Kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya dipengaruhi oleh anggaran, melainkan juga gaya kepemimpinan dimana menjadi pedoman yang baik untuk meningkatkan kinerja manajerial dan cukup efektif guna memberi arahan pada bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan (Syukri et al., 2019). Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran dapat dimanfaatkan oleh manajer untuk menggali informasi mengenai kondisi yang sesungguhnya di tingkatan bawah perusahaannya. Kedekatan manajer dengan karyawan menjadi kunci utama dalam tercapainya hal tersebut. Supaya tercipta kondisi yang harmonis antar posisi di perusahaan tentu dibutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat.

Manajer selaku pemimpin dalam organisasi dituntut mampu mengeluarkan kemampuan versi terbaik dari setiap bawahannya. Ada banyak hal yang bisa dilakukan untuk membangkitkan kemampuan terbaik dari pegawainya, misal program pelatihan yang rutin dan berkala, studi banding pada pihak lain, pemberian honor atau penghargaan atas hasil yang baik, pemberian sanksi bagi yang kemampuannya menurun atau lalai dalam bekerja, dll. Semua yang diberikan atas hasil baik maupun buruk diharapkan menjadi motivasi bagi pegawai, yang baik harus mempertahankannya agar bisa lebih baik dan yang buruk harus berbenah agar tidak menerima sanksi lagi. Persaingan positif diharapkan membawa dampak yang baik bagi kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Badu et al., (2019); Wiguna et al., (2017); dan Syukri et al., (2019) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial, hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penyesuaian diri dari manajer mengenai dimana mereka berada tetap menjadi satu hal yang wajib digaris bawahi dan sebisa mungkin menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Pembawaan seseorang dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada dapat menjadi nilai tambah dan motivasi bagi bawahannya. Seperti menurut Suryanto dan Prihatiningsih (2016) yang menyatakan bahwa penyesuaian gaya kepemimpinan dapat memperbaiki rendahnya *organizational commitment* dikarenakan kurangnya pengawasan dan motivasi karyawan. Semakin besar usaha yang diberikan karyawan untuk kepentingan perusahaan berbanding lurus dengan meningkatnya

komitmen karyawan (Qotrunnada et al., 2018). Komitmen yang tinggi membuat seseorang menempatkan kepentingan bersama organisasi di atas kepentingan pribadi.

Seseorang dengan komitmen tinggi akan berkenan dan siap setiap diberi tanggungjawab yang menyangkut organisasi. Apabila diminta menyuarakan pendapat atau terlibat dalam penyusunan anggaran maka mereka akan bersungguh-sungguh berpartisipasi dan menyampaikan usulan serta mungkin masalah dan kendala yang ada. Dengan keterbukaan dan kejujuran ini, maka perusahaan bisa benar-benar tahu bagaimana harusnya anggaran disusun untuk menyesuaikan dengan keadaan yang ada. Dalam penelitian Dewi dan Ningsih (2020); Pratiwi dan Kartika (2019); dan Badu et al., (2019) yang menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, menyebutkan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, dalam penelitian Qotrunnada et al., (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Motivasi penulis dalam menyusun penelitian ini adalah karena proses digitalisasi yang semakin marak dan berkembang, terlebih di masa Pandemi Covid-19 seperti ini yang menuntut *social distancing* pada beberapa kegiatan. Dengan proses digitalisasi ini membuat perusahaan perlu mempertimbangkan ulang penyusunan anggaran yang berbeda dari sebelumnya karena harus menyediakan alat penunjang proses kerja, atau mungkin fasilitas bagi karyawannya yang ada di rumah. Dikarenakan proses ganjil genap untuk kegiatan kantor, maka gaya kepemimpinan dari

manajer berperan penting dalam pengawasan dan *monitoring* pada setiap karyawan yang bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH). Pengawasan yang ketat akan menjadikan karyawan merasa bahwa mereka tidak bisa bekerja secara asal meskipun tidak bekerja pada satu ruangan yang sama, teguran dan sanksi juga bisa meningkatkan atau mempertahankan komitmen organisasi dari karyawan. Apabila hal-hal tersebut tercapai dan terpenuhi, bukan tidak mungkin perusahaan akan bertahan atau bahkan berkembang dalam menghadapi proses digitalisasi di masa pandemi ini.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti memutuskan untuk memberikan judul dalam penelitian ini, yaitu “**Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya)**”

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya?

4. Apakah terdapat pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya?
6. Apakah terdapat pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya?
7. Apakah terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan atau bahan evaluasi dari teori-teori yang berkaitan dengan fenomena yang sedang terjadi di lapangan saat ini, memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori akuntansi, menambah khasanah yang baru dalam ilmu pengetahuan, dan saling melengkapi dengan penelitian terdahulu atau yang akan dilakukan oleh peneliti sesudahnya dalam mengkaji faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan dan menghasilkan penelitian yang lebih baik mengenai pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, informasi, dan kontribusi untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi penulis maupun yang membaca hasil penelitian ini dari segala bentuk teori maupun empiris dalam pengembangan ilmu pengetahuan di Perpustakaan Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial dalam pengambilan kebijakan yang aman, menguntungkan, dan bermanfaat bagi tujuan perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan, serta penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang lebih baik kedepannya.