

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia usaha yang semakin pesat menuntut setiap perusahaan untuk mengelola bisnis secara efektif dan efisien agar dapat bertahan, berkembang, meningkatkan laba dan meminimalkan biaya operasionalnya. Selain itu, dinamika kehidupan masyarakat yang terus berkembang dari tahun ke tahun menimbulkan tantangan bagi perusahaan terutama tuntutan untuk memenuhi kebutuhan konsumen terhadap pelayanan yang cepat, tepat, murah, adil, dan berkualitas. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan agar perusahaan dapat beroperasi dalam jangka panjang adalah dengan berorientasi pada pelayanan yang representatif dan responsif.

Langkah-langkah strategis yang tepat sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan dan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, perencanaan strategis menjadi tantangan bagi perusahaan karena sulitnya memprediksi rencana yang harus disiapkan untuk menghadapi perubahan di masa mendatang. Oleh karena itu, para manajer membutuhkan alat yang efektif untuk mengkoordinasikan, merencanakan pemanfaatan sumber daya, dan menciptakan kendali yang kompetitif di tengah lingkungan yang terus berubah melalui optimalisasi kinerja manajerial.

Kinerja Manajerial yang optimal merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi karena dapat dijadikan sebagai indikator keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan menjadi nilai tambah untuk mencapai peningkatan kinerja manajemen. Menurut Nugroho et al., (2021), sebagai wujud dari

kinerja manajerial adalah hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang telah dilakukan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Prasetya et al., (2023), menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh personil atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi untuk menjalankan fungsi, tugas, dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional organisasi.

Kinerja manajerial merupakan penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan di dalam organisasi. Menurut Suryani & Pujiono (2020), seorang manajer dianggap berhasil jika dapat mewujudkan tujuan yang disesuaikan dengan visi, misi, dan sasaran organisasi. Kinerja manajer ditentukan oleh kemampuannya dalam mengarahkan ilmu, bakat, potensi, dan usaha beberapa orang lain yang berada dalam lingkup kewenangannya. Manajer harus dapat menggerakkan, mengatur, dan memotivasi bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Annisa et al., (2020), mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kemampuan unit-unit kerja organisasi yang diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan mengintegrasikan pimpinan dan bawahan.

Astuti & Mulya, (2019), menyatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan atas fungsi-fungsi manajemen, yaitu sejauh mana seorang manajer dapat menjalankan peran manajerialnya yang mencakup perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan (representasi). Menurut Sukma Wijaya, (2022), kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terdiri dari aktivitas bisnis,yang tentunya selalu berkaitan dengan pengambilan keputusan. Kinerja

manajerial sebagai pengukuran kinerja dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggungjawab dalam perusahaan, maka dapat dipastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif.

Salah satu fungsi manajerial yang dijalankan oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan adalah fungsi perencanaan dan pengendalian melalui sistem pengendalian manajemen. Perencanaan melihat ke masa depan dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan. Kemampuan perusahaan dalam menyusun perencanaan yang baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Sementara itu, pengendalian melihat ke belakang dengan menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun.

Manajemen membutuhkan alat bantu untuk mengevaluasi kinerja manajer di berbagai pusat pertanggungjawaban dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian yang dikenal dengan anggaran. Menurut Astuti & Mulya, (2019), anggaran (budget) adalah rencana kerja yang disusun secara sistematis, tertulis, dan terperinci, yang mencakup berbagai aktivitas organisasi dan dinyatakan secara formal mengenai apa yang diharapkan serta direncanakan dalam ukuran kuantitatif, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan, akan perolehan dan penggunaan sumber daya organisasi beserta pusat pertanggungjawabannya.

Astuti& Mulya, (2019), menyatakan sebagai komponen utama dalam perencanaan, anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu tertentu, biasanya periode satu tahun yang akan datang untuk direalisasikan. Anggaran dinyatakan dalam satuan barang dan jasa atau unit kesatuan moneter berfungsi sebagai metode penerjemah

untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Astuti & Mulya, (2019) anggaran yang dihasilkan digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja manajer dan para karyawan. Dalam perusahaan, anggaran sebagai alat pengendalian yang mampu mengkoordinasikan, mengkomunikasikan rencana, memotivasi, dan mengevaluasi kinerja. Anggaran berdampak langsung pada operasional perusahaan, karena mempengaruhi keputusan strategis yang diambil oleh pihak manajerial.

Perusahaan jasa kepelabuhan merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian nasional sebagai badan usaha yang berperan penting dalam menunjang kegiatan logistik dan perdagangan nasional, bergerak di bidang penyediaan layanan maritim dan operasional pelabuhan seperti pemanduan kapal (*pilotoge*), penundaan kapal (*towage*), bongkar muat, pengelolaan alur laut, utilitas pelabuhan, jasa peralatan, *docking*, serta jasa penunjang pelabuhan lainnya, yang setiap tahunnya menunjukkan kinerja keuangan dan pengelolaan anggaran yang besar, stabil, dan terus meningkat setiap tahunnya, mencerminkan pengelolaan anggaran dan efisiensi operasional yang semakin baik.

Laporan keuangan yang publik dan diaudit, menunjukkan beberapa perusahaan jasa kepelabuhan di Indonesia secara konsisten menunjukkan pertumbuhan kinerja keuangan dan pengelolaan anggaran yang meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan berita yang diterbitkan di situs resmi perusahaan, PT Jasa Armada Indonesia Tbk (JAI) bergerak di bidang usaha utama jasa maritim terutama pemanduan kapal dan penundaan kapal, serta layanan kelautan lain, untuk tahun 2024 mencatat laba bersih sebesar Rp 166,8 miliar, naik sekitar 5,8% dibanding tahun sebelumnya dan pada

kuartal I 2025, kembali mencatat laba bersih naik 14,85% dari Rp 38,51 miliar menjadi Rp 44,24 miliar.

PT Jasa Maritim (SPJM) yang bergerak dalam berbagai layanan maritim dan kepelabuhanan, untuk semester I 2025 berhasil mencatat laba usaha yang melebihi target RKAP sebesar 159,09% dengan pertumbuhan laba grup sebesar 18,78% menunjukkan peningkatan kinerja. Demikian pula PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di jasa penyeberangan dan pelabuhan terintegrasi, pada kuartal pertama 2024 berhasil menaikkan pendapatan 9% menjadi sekitar Rp 2,560 triliun dan laba bersihnya mananjak menjadi Rp 356 miliar, lebih tinggi dibanding tahun sebelumnya. Sebagian besar perusahaan jasa kepelabuhanan di Indonesia telah menunjukkan peningkatan kinerja, namun masih terdapat perusahaan yang menghadapi kendala dalam efektivitas pengelolaan keuangan dan anggaran.

Sejumlah permasalahan terjadi di PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) menunjukkan masih adanya kelemahan dalam sistem pengendalian dan pengelolaan anggaran perusahaan. Berdasarkan laporan Antara News tahun 2024, pada Pelindo I terdapat ketidaksesuaian antara progres pekerjaan dan realisasi anggaran terkait pengadaan kapal tunda tahun 2018-2021 sehingga menimbulkan potensi kerugian keuangan hingga Rp 92,35 miliar. Selain itu, laporan Antara News tahun 2023, menyatakan terjadi permasalahan penganggaran pada Pelindo II yang mengakibatkan kekurangan spesifikasi baik volume, kualitas, maupun mutu dan terjadi kegagalan fungsi penahan tebing stasiun pandu pada tahun 2019-2021 menyebabkan kerugian diperkirakan Rp 3,9 miliar.

Laporan Kompas tahun 2017, menyebutkan pada Pelindo II terdapat pengadaan 10 unit mobil *crane* yang diduga tidak sesuai dengan ketentuan anggaran dan prosedur dilakukan tanpa kajian yang memadai dan menimbulkan indikasi kerugian sebesar Rp 37,9M. Sementara itu, dalam pemberitaan Detik.com, berdasarkan laporan hasil pemeriksaan investigatif Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada tahun 2018, Pelindo II pada kegiatan di terminal petikemas ditemukan melakukan perpanjangan kontrak tanpa melalui kajian kalayakan ekonomi dan dasar alokasi anggaran yang akuntabel, yang menunjukkan lemahnya perencanaan dan pengendalian anggaran sehingga menimbulkan indikasi kerugian hingga Rp 1,86 triliun, yang mendorong evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengendalian dan efisiensi operasional perusahaan.

Laporan yang diterbitkan oleh Kompas Nasional bahwa pelabuhan dibawah pengelolaan Pelindo III masih merugi mencapai Rp 1,8 miliar karena biaya operasional lebih besar dibandingkan pendapatan. Dalam rapat kerja, direksi Pelindo III di Surabaya mengemukakan agar kinerja pelabuhan meningkat, seluruh jajaran perusahaan harus mencermati spesialisasi terminal berdasarkan proses bongkar muat, dibutuhkan pula penetapan kriteria perusahaan bongkar muat yang terlibat didalamnya. Agar tidak merugi lagi, seluruh pengelola pelabuhan diharapkan harus melihat kebutuhan transportasi barang perusahaan itu dan menyiapkan fasilitas bongkar muat yang memadai.

Adanya berbagai permasalahan tersebut, dapat disimpulkan pada perusahaan jasa kepelabuhan BUMN seperti Pelindo menunjukkan lemahnya pengelolaan anggaran dan sistem pengendalian manajemen, oleh karena itu dilakukan penelitian pada PT Terminal Petikemas Surabaya yang merupakan bagian dari Pelindo III yang juga

tercatat mengalami tantangan kinerja. PT Terminal Petikemas Surabaya juga berada dibawah struktur Pelindo *Group* yang menggunakan sistem pengelolaan anggaran, perencanaan, dan pengendalian serupa.

Penelitian pada PT Terminal Petikemas Surabaya berarti menguji efektivitas sistem perencanaan dan partisipasi anggaran, untuk melihat sistem yang sama berhasil diterapkan dengan baik di lingkungan operasional yang berbeda. PT Terminal Petikemas Surabaya merupakan bagian strategis dari Pelindo *Group* yang menghadapi tantangan dalam optimalisasi kinerja keuangan dan efisiensi anggaran. Berdasarkan latar belakang masalah, maka PT Terminal Petikemas Surabaya menjadi representasi yang ideal untuk menilai efektivitas sistem perencanaan dan partisipasi anggaran.

PT Terminal Petikemas Surabaya atau disingkat dengan PT TPS merupakan anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT Pelindo Terminal Petikemas (SPTP) yang merupakan subholding dalam PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) Grup. PT TPS berdiri pada 24 April 1999 sebagai penyedia layanan jasa dalam mata rantai logistik, khususnya petikemas ekspor/impor di Indonesia. Bergerak di bidang penyediaan fasilitas pelayanan terminal petikemas di pelabuhan untuk kapal internasional dan domestik digunakan sebagai sarana perdagangan bagi para pelaku usaha.

PT Terminal Petikemas Surabaya (PT TPS) menyediakan berbagai layanan jasa terminal petikemas antar pulau dan internasional kepada para pengguna jasa melalui standarisasi dan jaringan yang terintegrasi antar terminal. Beberapa layanan yang disediakan oleh PT TPS antara lain, yaitu layanan dermaga untuk pemuatan dan pembongkaran petikemas, layanan lapangan penumpukan untuk penerimaan dan

pengeluaran petikemas dan layanan Container Freight Station untuk penerimaan, pengeluaran, serta penumpukan barang serta perubahan status shipping. Untuk menjalankan segala kegiatan usaha tersebut agar berjalan dengan efektif dan efisien maka dibutuhkan perencanaan melalui penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran pada PT Terminal Petikemas Surabaya (PT TPS) diawali dengan perencanaan dan mempunyai tujuan dari rencana disebut target. Anggaran disusun sebelum dilakukan suatu pekerjaan dengan tujuan untuk memastikan target tercapai melalui perencanaan. Dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) diberikan target perusahaan yang ditentukan oleh pemegang saham yaitu PT Pelindo Terminal Petikemas (SPTP) yang merupakan induk perusahaan dari PT TPS. Saham PT TPS sebesar 99,5% di SPTP. Untuk proses mencapai target perusahaan dalam RKAP harus diawali dengan perencanaan melalui menyusun Rencana Kerja Manajemen (RKM).

Proses penyusunan anggaran di PT Terminal Petikemas Surabaya (PT TPS) melibatkan partisipasi dari seluruh departemen. Upaya yang dilakukan oleh setiap user atau departemen yaitu menyusun perencanaan dengan mempertimbangkan faktor internal berupa kebijakan dan faktor eksternal adalah faktor yang disebabkan bukan dari kehendak internal. Setelah mengetahui faktor internal dan eksternal selanjutnya menyusun perencanaan untuk mencapai target. Setelah penyusunan perencanaan, akan terdapat kompilasi satuan nominal untuk dilakukan pengecekan apakah sudah memenuhi target, jika belum maka mencari strategi lainnya untuk mencapai efisiensi.

Pada proses penganggaran di PT Terminal Petikemas Surabaya menunjukkan adanya tantangan dalam memastikan target laba dapat tercapai melalui proses

perencanaan dan pengendalian manajemen. Pada tahap awal penyusunan Rencana Kerja Manajemen, target laba yang telah ditetapkan belum tentu dapat langsung tercapai, melainkan memerlukan proses penyesuaian secara bertahap agar rencana yang disusun menjadi lebih realistik dan dapat dicapai. Hal ini menuntut adanya pengelolaan pendapatan dan biaya secara efisien, namun dalam praktiknya, proses penyusunan anggaran di PT Terminal Petikemas Surabaya masih dilakukan secara manual dan sangat bergantung pada pemikiran serta analisis individu yang terlibat dalam mengubah mengubah rencana kerja ke dalam bentuk angka.

Proses penyusunan anggaran yang belum sepenuhnya sistematis karena tetap membutuhkan banyak input dan penyesuaian manual dari unit kerja terkait sehingga dapat memberikan potensi kesalahan, keterlambatan dan ketidaksesuaian dengan kondisi riil apabila partisipasi anggaran, kejelasan sasaran, dan sistem pengendalian manajemen tidak berjalan optimal. Rendahnya partisipasi atau ketidakterlibatan unit kerja secara penuh dalam penyusunan anggaran menyebabkan data yang digunakan dan asumsi menjadi kurang akurat sehingga terjadi potensi kesalahan dalam perhitungan biaya atau proyeksi pendapatan. Sasaran anggaran yang tidak terdefinisi dengan jelas secara rinci menyebabkan unit kerja mengalami kesulitan dalam memahami arah target yang harus dicapai sehingga terjadi keterlambatan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program yang membuat proses pencapaian target terhambat. Sistem pengendalian manajemen yang kurang efektif dan efisien menyebabkan realisasi cenderung tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Tantangan dalam memastikan target laba tercapai dapat dijelaskan berdasarkan data pada tabel 1.1, yang menyajikan laporan perbandingan target dan realisasi laba sebagai ukuran pencapaian dan progress anggaran tahunan untuk periode akuntansi tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

**Tabel 1.1 Laporan Perbandingan Target dan Realisasi Laba**

| Laba        | Target Anggaran        | Realisasi              | Selisih                 | %      |
|-------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------|
| <b>2020</b> | Rp. 874. 176. 266. 784 | Rp. 778. 229. 385. 209 | (Rp. 95. 946. 881. 575) | 89,0%  |
| <b>2021</b> | Rp. 854. 402. 952. 123 | Rp. 760. 814. 032. 823 | (Rp. 93. 588. 919. 300) | 89,0%  |
| <b>2022</b> | Rp. 580. 641. 899. 175 | Rp. 516. 562. 909. 541 | (Rp. 64.078. 989.634)   | 89,0%  |
| <b>2023</b> | Rp. 511. 511. 711. 378 | Rp. 547. 902. 568. 645 | Rp. 36. 390. 857. 267   | 107,1% |
| <b>2024</b> | Rp. 573. 856. 783. 348 | Rp. 693. 184. 241. 094 | Rp. 119. 327. 457. 746  | 120,8% |

Sumber : PT Terminal Petikemas Surabaya

Dalam analisis laporan anggaran laba yang diterapkan oleh PT PT Terminal Petikemas Surabaya, digunakan indikator persentase sebagai ukuran pencapaian target laba untuk menilai sejauh mana realisasi laba sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sebagai berikut : (a) capaian menunjukkan angka lebih dari 100% dikategorikan melampui target, artinya realisasi laba yang diperoleh lebih tinggi dari rencana yang telah ditentukan; (b) capaian menunjukkan angka 100%, maka target tercapai sepenuhnya sesuai dengan rencana awal; (c) capaian pada angka 90% hingga 99%, maka target dikategorikan hampir tercapai meskipun terdapat sedikit kesenjangan antara realisasi dengan target, kondisi ini masih bisa ditoleransi; (d) capaian pada angka 80% hingga 89%, menunjukkan target kurang tercapai dan cenderung menimbulkan permasalahan bagi perusahaan karena selisihnya cukup signifikan; (e) capaian berada pada angka kurang dari 80%, maka dikategorikan gagal mencapai target atau sangat rendah ketercapaiannya.

Data laporan perbandingan target dan realisasi laba pada Tabel 1.1 menunjukkan adanya target yang ditetapkan setiap periode pada aspek pencapaian laba terdapat angka anggaran, realisasi, dan selisih yang juga mencerminkan indikator ketercapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan data terlihat bahwa selama periode 5 (lima) tahun yaitu tahun 2020 hingga 2024 terdapat ketidaksesuaian antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi yang dicapai. Selama tiga tahun berturut-turut dari periode 2020 hingga 2022 menunjukkan realisasi laba selalu lebih rendah daripada target anggaran, selisihnya cukup besar dengan tingkat ketercapaian yang stagnan di angka 89,0%, sehingga dapat dikategorikan kurang atau belum tercapai, karena standar ketercapaian target dianggap berhasil ketika terpenuhi 100%. Kondisi ini disebabkan oleh ketidakefektifan dalam perencanaan anggaran karena kurangnya komunikasi antara bagian keuangan dan divisi pelaksana, target sasaran anggaran tidak disosialisasikan secara detail ke seluruh unit kerja, kesenjangan antara realisasi dan target tidak segera diperbaiki, serta kurang optimalnya implementasi strategi dan kinerja manajerial selama periode tersebut.

Pada tahun 2023 dan 2024 terjadi peningkatan kinerja dengan tingkat ketercapaian masing-masing sebesar 107,1% pada tahun 2023 dan 120,8% pada tahun 2024 yang menunjukkan bahwa realisasi laba tidak hanya memenuhi target, tetapi bahkan melampaui target yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan adanya perbaikan kinerja manajerial dalam proses perencanaan anggaran dan pengendalian efisiensi biaya anggaran dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Perubahan yang tidak konsisten dari kondisi dibawah target menuju melampaui target menunjukkan adanya instabilitas kinerja yang berkaitan erat dengan aspek manajerial, terutama partisipasi, kejelasan

sasaran, dan pengendalian. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga keberlanjutan kinerja yang baik dengan memperkuat sistem perencanaan, melakukan evaluasi target secara berkala, dan meningkatkan efisiensi operasional agar pencapaian laba dapat lebih konsisten dan stabil di masa mendatang.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka perlu adanya faktor-faktor yang diperhatikan seperti partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen agar program rancangan anggaran dapat terlaksana dengan optimal. Berikut ini adalah penjelasan mengenai hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja manajerial.

Faktor pertama adalah partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu cara manajerial yang dapat meningkatkan kinerja manajerial, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Agar anggaran yang disusun sesuai dengan sasaran dan tujuan awalnya, diperlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, pegawai dan manajer. Menurut Prasetya et al., (2023), partisipasi melibatkan seluruh manajer dan pegawai dalam menyiapkan anggaran dan dapat mempengaruhi tujuan anggaran dari pusat pertanggungjawaban masing-masing. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena manajer dan pegawai merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran dengan lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Prasetya et al., (2023), menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan kesempatan kepada manajer dan pegawai untuk ikut serta dalam menentukan bagaimana anggaran disusun sesuai dengan sasaran anggaran. Menurut Pratama, et al., (2023), partisipasi penyusunan anggaran merupakan kombinasi antara

pendeketan *top-down* dan *bottom-up*. Manajemen puncak tidak selalu mengetahui secara detail kondisi di lapangan, sehingga membutuhkan informasi anggaran dari bawah, yang memiliki kecukupan informasi untuk memprediksi masa depan secara tepat. Sementara itu, manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih luas tentang organisasi sehingga mengatahui apa yang penting bagi anggaran. Setiap tingkat tanggungjawab manajemen harus memberikan informasi yang terbaik sesuai bidangnya.

Pratama, et al., (2023), mendefinisikan partisipasi penyusunan anggaran adalah proses yang melibatkan pegawai diberikan informasi bagaimana menjalankan tugas serta mengapa tujuan atau sasaran penting untuk dilaksanakan. Menurut Nugroho et al., (2021), partisipasi penyusunan anggaran juga berperan dalam memotivasi pegawai, mengidentifikasi kebutuhan, memungkinkan adanya negosiasi antara pegawai dan manajer terkait target anggaran, proses pengambilan keputusan bersama, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya. Firdausi & Handayani, (2021), menjelaskan berdasarkan teori keaganenan, partisipasi anggaran merupakan proses kerjasama antara pihak atasan sebagai *principal* yang menentukan anggaran dan pihak bawahan sebagai *agent* yang menjalankan anggaran.

Penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial telah sering diteliti sebelumnya oleh peneliti terdahulu namun menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Prasetya et al., (2023) menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmi, (2020) dan Elisabeth & Suwarsa, (2024) yang

menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya partisipasi penyusunan anggarannya baik sehingga kinerja manajerialnya pun akan baik.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah kejelasan sasaran anggaran, mengacu pada sejauh mana target anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik agar dapat dipahami oleh pihak yang bertanggungjawab atas pencapaiannya. Prasetya et al., (2023), menjelaskan bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas maka akan mempermudah organisasi untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu organisasi untuk merealisasikan anggaran dan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

Sasaran anggaran yang jelas dapat memotivasi manajer dan pegawai untuk lebih bertanggungjawab dan memberikan hasil yang optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Astuti & Mulya, (2019), menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada pegawai untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Menurut Annisa et al., (2020), keterlibatan individu akan memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran dan bagaimana mencapainya menggunakan sumber yang ada, selanjutnya target-target anggaran disusun. Fatmah & Anggraini, (2022), mengemukakan bahwa hal ini dapat dijelaskan dengan teori penetapan tujuan bahwa tujuan yang spesifik akan menghasilkan kinerja yang baik dan

tujuan tersebut mudah terwujud. Teori penetapan tujuan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan.

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya hasilnya masih menunjukkan pengaruh yang berbeda-beda dalam melihat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Annisa et al., (2020) dan Suryani & Pujiono (2020) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian Nugroho et al., (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Faktor terakhir yang memengaruhi kinerja manajerial adalah Sistem Pengendalian Manajemen. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai sehingga diperlukan strategi yang dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien yang dijabarkan kedalam berbagai program atau aktivitas, untuk memastikan tercapainya target atau tujuan yang telah ditetapkan dibutuhkan sistem pengendalian manajemen. Proses sistem pengendalian manajemen dimulai semenjak perumusan strategi, pengendalian manajemen, serta diikuti dengan pengendalian tugas. Sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur pada berbagai pusat pertanggungjawaban dan proses perencanaan dan implementasi rencana.

Heliani, (2019), menjelaskan beberapa aktivitas seperti perencanaan strategis aktivitas yang akan dilakukan, penyusunan anggaran, pengorganisasian, pengkomunikasian, pelaksanaan dan pengukuran, pengevaluasian informasi kinerja, pembuatan keputusan tentang apakah suatu aktivitas akan dilakukan atau tidak dan bagaimana memengaruhi orang dalam organisasi. Kusuma et al., (2024), menyatakan

bahwa perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen dalam mengatur dan memengaruhi aktivitas bawahan (*agent*) untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakan perusahaan melalui para atasan (*principal*) organisasi. Hamfri, (2024), menyatakan hal tersebut sesuai dengan *agency theory* bahwa *principal* harus memonitor kerja *agent* sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana kerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan efisien dan efektif.

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial sebagian besar menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial seperti penelitian yang dilakukan Kusuma et al., (2024) dan Sukma Wijaya, (2022). Namun, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda seperti penelitian Trisnanda et al., (2022) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil review dari beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas didapatkan research GAP yang pertama berupa hasil temuan yang tidak konsisten antara satu dengan lainnya sehingga peneliti termotivasi untuk meneliti kembali dan lebih mendalam terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Kedua, belum ada penelitian yang secara khusus menggabungkan variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen secara bersamaan dalam satu model penelitian untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian terdahulu, selama ini banyak jurnal penelitian yang hanya berfokus mengungkapkan permasalahan terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial secara terpisah atau dalam kombinasi dua variabel. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya adalah dilakukan penambahan variabel yaitu sistem pengendalian manajemen karena berperan penting dalam memastikan bahwa penyusunan anggaran berjalan secara efektif. Dalam konteks manajerial, partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran saja mungkin belum cukup untuk meningkatkan kinerja manajerial secara optimal tanpa adanya mekanisme pengendalian yang memadai.

Penambahan variabel sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dengan menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja manajerial. Ketiga, penelitian ini juga dilakukan pada tempat yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu PT Terminal Petikemas Surabaya (PT TPS). Alasan peneliti memakai lokasi PT TPS karena melihat fakta dilapangan kinerja manajerial yang belum optimal. Banyak penelitian terdahulu tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dilakukan di sektor publik atau pemerintahan namun masih terbatas penelitian yang berfokus pada perusahaan BUMN seperti sektor industri jasa kepelabuhan kurang dieksplorasi.

Dengan demikian, berdasarkan fenomena yang terjadi, beberapa kajian penelitian terdahulu dimana ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian, perbedaan variabel, dan tempat penelitian, maka penelitian ini dianggap penting untuk dilakukan. Peneliti tertarik untuk membahas dan melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT Terminal Petikemas Surabaya)**".

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan sebelumnya, maka pokok permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan dan menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk membuktikan dan menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. Untuk membuktikan dan menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini dapat berguna untuk beberapa pihak yaitu :

1. **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat menambah wawasan dan pengetahuan dalam memberikan gambaran, konsep atau teori yang mendorong pengembangan ilmu pengetahuan tentang perlunya partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen dalam hubungannya dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian dapat berguna sebagai sumber informasi bagi penelitian selanjutnya dan mampu memberikan jawaban terhadap permasalahan terkait dengan topik yang serupa.

2. **Manfaat praktis**

Penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah referensi akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.

- a. **Bagi peneliti**

Sebagai tambahan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen dan hubungannya dengan kinerja manajerial.

b. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca, menyediakan informasi, dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

c. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi PT Terminal Petikemas Surabaya maupun perusahaan lain untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif dan dalam aktivitas perencanaan kegiatan perusahaan sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja manajerial.

d. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan-bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, khususnya untuk memahami partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen bagi perusahaan atau pihak yang terkait.