

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi organisasi yang disertai adanya tuntutan demokratisasi menjadi suatu fenomena global termasuk di Indonesia, tuntutan demokratisasi ini menyebabkan aspek transparansi dan akuntabilitas menjadi hal penting dalam pengelolaan pemerintahan termasuk di bidang pengelolaan keuangan negara. Desentralisasi pengumpulan pendapatan negara dan kepercayaan masyarakat diperlukan untuk mewujudkan keterbukaan dan akuntabilitas dalam pengumpulan pendapatan negara. Sebab, desentralisasi diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat. Hal ini diharapkan dapat menghasilkan pengumpulan pendapatan yang adil, efisien secara ekonomi, dan bermanfaat bagi masyarakat umum. Hal ini dimungkinkan karena baik pemerintah pusat maupun daerah akan mampu membangun system pengumpulan pendapatan yang lebih bertanggungjawab dan transparan.

Salah satu masalah penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan tersebut adalah anggaran, anggaran bisa merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan anggaran. Menurut *Hansen dan Mowen* (2004: 552), partisipasi anggaran (*budgeting partisipation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran,

partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Pengendalian manajemen yang baik bisa diamati dari salah satunya bagaimana perencanaan keuangan (anggaran) dalam perusahaan tersebut. Anggaran akan memperlihatkan rincian dan jabaran dari program yang menggunakan informasi terkini. Proses penyusunan anggaran menjadi hal yang sangat krusial karena didalamnya melibatkan komunikasi dan interaksi formal didalam kalangan para manajer serta karyawan atas operasional perusahaan saat tahun berjalan (Mattaola, 2011). Maka dari itu perlu diperhatikannya partisipasi anggaran.

Agar suatu kelompok atau organisasi berhasil mencapai tujuannya, setiap anggota di dalamnya harus memberikan dukungan yang besar dalam bentuk dedikasi. Sesuai dengan temuan Mowday dkk. (2009), komitmen memmanifestasikan dirinya sebagai hubungan yang kuat antara nilai-nilai organisasi dan misi organisasi. Dalam hal seseorang menjadi anggota suatu organisasi, maka tingkat komitmen yang dimilikinya akan sangat penting karena akan berdampak pada sejauh mana organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya. Menurut Angel dan Perry (2001) dan Porter dkk. (2004), individu akan termotivasi untuk mengerahkan upaya yang signifikan guna mencapai tujuan organisasi jika orang-orang di dalam organisasi mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Persyaratan informasi manajemen dalam penganggaran adalah komponen lain yang mempengaruhi karakteristik kepribadian *locus of control*. Hal ini di luar komitmen organisasi yang terlibat. Menurut Rahman (2018), *locus of control*

merupakan kepercayaan seseorang terhadap kehandalan suatu hasil. Sebagai konsekuensinya, hal ini perlu digunakan sebagai landasan untuk mendefinisikan informasi yang dibutuhkan seorang manajer untuk menilai apakah ada pengaruh lingkungan dalam proses alokasi sumber daya atau tidak. Akibatnya, *locus of control* yang dibangun manajer terhadap dirinya berpotensi bertindak sebagai mediator guna menjalin atau memperjelas hubungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam perolehan sumber daya dan kinerja manajer.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah desentralisasi. Pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi, para manajer/bawahan diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Seperti yang diungkapkan (Adi, 2006) bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi. Sedangkan (Riyanto, 2009) menemukan sebaliknya, yaitu desentralisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperkuat efektivitas dan efisiensi organisasi serta meningkatkan kinerja bagi masyarakat umum. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen atau kinerja organisasi. Mereka yang melakukan penelitian tertarik untuk melakukan penyelidikan pada suatu usaha yang bergerak di bidang jasa. Penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerjanya, terutama di bidang keuangan, akuntansi, dan kinerja manajerial, agar dapat terus

eksis. Hal ini benar meskipun faktanya penekanan utama perusahaan adalah pada penyediaan layanan.

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* pada bidang usaha jasa kurir, logistik, dan juga transaksi keuangan. Sebagai salah satu badan usaha milik negara, PT. Pos Indonesia (Persero) mencoba untuk bertahan dan berkembang dengan meningkatkan kualitas pelayanan, memberikan harga yang kompetitif dan relatif terjangkau serta melakukan promosi yang gencar melalui berbagai media iklan, dengan tujuan untuk lebih “mengenalkan” perusahaan kepada masyarakat, hal ini dilakukan dalam rangka mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru sebanyak mungkin.

Pada zaman sekarang perusahaan yang mampu melakukan efisiensi, peningkatan mutu dan peningkatan kinerja dalam perusahaan akan mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya agar dapat terus maju dan berkembang. Kondisi ini juga menuntut para pelaku bisnis agar dapat meningkatkan kinerja yang mana tidak lepas dari kemampuan dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas serta sumberdaya yang mereka miliki (Mahmudi, 2005).

Fenomena yang terjadi dalam PT Pos Indonesia khusus Kota Jambi ditemukannya permasalahan mengenai kinerja dan kualitas pelayanan yang terjadi dalam perusahaan tersebut terkhusus saat terjadinya Covid-19. Perusahaan BUMN ini bergerak dalam bidang jasa kurir, logistik dan keuangan diharapkan mampu tumbuh dan memberikan kualitas pelayanan yang baik dan tepat, agar

perusahaan tetap mampu tumbuh dan berkembang dikarenakan merupakan salah satu perusahaan BUMN yang tidak bisa dipisahkan serta sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ombudsman selaku badan pengawas penyelenggara pelayanan publik dengan informan bapak (Shopian Hadi) selaku Asisten Bidang Pencegahan didapati beberapa keluhan yaitu :

1. Dengan pelapor H pada tanggal 6 November 2014 dugaan tidak kompeten pelayanan yang diberikan oleh petugas kantor Pos Indonesia Cabang Jambi Thehok kepada orang tua pelapor dan menyebabkan uang pensiunan yang diterima orang tua pelapor nominalnya tidak sesuai dengan jumlah yang sebenarnya.
2. Dengan pelapor KK pada tanggal 9 Oktober 2017 dugaan perbuatan tidak patut / tidak terpuji dari petugas PT. Pos Indonesia Jambi saat melayani pelanggan yang melakukan transaksi di kantor tersebut.
3. Dengan pelapor L pada tanggal 10 Juli 2020 dugaan tidak dibayarkannya BST masyarakat (pelapor) dan pihak lainnya oleh PT Pos Indonesia dengan beralasan hangus dan terblokir (Wawancara, 07 Juni 2023).

Dikutip dari (wartaekonomi.co.id, 2022) sejak awal pandemi Covid-19 pada bulan maret, meski tidak ada jumlah pengurangan karyawan atau pemotongan gaji tetapi karyawan merasakan tidak menerima biaya tunjangan dan benefit baik terhadap karyawan organik dan non organik. Ditengah hubungan industrial yang tidak kondusif, kinerja PT Pos Indonesia mengalami penurunan seiring disebabkan hak-hak karyawan tidak dibayarkan secara tepat waktu dan

secara penuh. Di sisi lain, para kompetitor perusahaan logistik dan jasa penyedia kurir lainnya mulai menunjukkan tren kinerja yang terus membaik. Di tambah pelanggan yang datang ke kantor pos terus berkurang. Hal ini disebabkan belum siapnya Pos Indonesia melayani pelanggan secara digitalisasi *mobile*. Sehingga kehadiran Pos Indonesia di *marketplace* belum dapat mencakup disemua *marketplace* besar di Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara bersama pegawai kantor Pos Indonesia Kota Jambi dengan informan ibu (Ummi) selaku bagian SDM Kantor Pos Kota Jambi yaitu selama masa pandemi Corona, terjadi pula penurunan pendapatan yang diakibatkan di tutupnya berbagai tujuan pengiriman keluar negeri dan pengurangan pendapatan kiriman lokal yang dikarenakan menurunnya daya beli masyarakat diawal pandemi, berkurangnya pelanggan yang datang ke kantor POS dikarenakan berlakunya jam operasional dan aktivitas yang dikarenakan kesehatan pegawai yang menurun saat terjangkit virus corona (Wawancara, 17 Juni 2023).

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara bersama bapak (Alfian) sebagai manajer keuangan mengenai permasalahan pada anggaran terhadap kinerja manajerial Kantor Pos Kota Jambi dilihat dari tabel 1.1 pada realisasi biaya pengeluaran kantor Pos Kota Jambi pada tahun 2021 dimana pendapatan sebesar Rp.13.338.944.805 dengan beban biaya sebesar Rp.13.537.175.631 dengan presentase -1,4% dan di tahun 2022 pendapatan diterima sebesar Rp.11.625.735.985 dengan beban biaya sebesar Rp.15.230.484.482 dengan presentase -23,6%. Terlihat dari pendapatan dan beban biaya dari tahun 2021 dan 2022 selama masa pandemi corona terjadi penurunan atau kelebihan beban biaya.

Karena jika pendapatan meningkat berarti kinerja manajerial bisa dikatakan bagus, tetapi di permasalahan ini beban biaya lebih besar dari pada pendapatan yang mengakibatkan adanya permasalahan pada PT. Pos Indonesia Kota Jambi (Wawancara, 17 Juni 2023).

Tabel 1.1
Data Realisasi Pengeluaran (Biaya) Kantor Pos Jambi

NO	Tahun	Pendapatan	Beban Biaya	+/-	Persentase
1	2021	13.338.944.805	13.537.175.631	(198.230.826)	-1,4%
2	2022	11.625.735.985	15.230.484.482	(3.604.748.497)	-23,6%

Sumber : PT. Pos Indonesia Kota Jambi, 2021-2022

Penelitian-penelitian terkait yang pernah membahas mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Penelitian (Nanda Hapsari AR, 2013) menggunakan pendekatan kontigensi dan membuktikan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Untuk hasil interaksi komitmen organisasi dan *locus of control* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan (Rakib Husin, 2012) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen sasaran anggaran dan informasi relevan pekerjaan memoderasi secara positif terhadap pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja pimpinan, sedangkan desentralisasi memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pimpinan.

Penelitian yang dilakukan Ngatemin (2009) menunjukkan bahwa kinerja manajemen dipengaruhi oleh keterlibatan keuangan. Jika dilihat dalam skala yang

lebih spesifik, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer. Di sisi lain, ketika komitmen organisasi dibahas bersamaan dengan keterlibatan keuangan, hal tersebut tidak berdampak pada kinerja manajer. Terlepas dari lokasi pengendalian, tidak ada dampak terhadap hubungan yang terjalin antara distribusi sumber daya dan pemenuhan tanggung jawab manajemen. Meskipun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Himawan dan S (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mungkin dapat mengurangi dampak keterlibatan keuangan terhadap kinerja manajemen. Pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada perhatian mempunyai potensi untuk meningkatkan pengaruh alokasi sumber daya terhadap kinerja manajer. Data yang menunjukkan tingkat keuntungan dalam proses operasional berpotensi memoderasi besaran anggaran yang diterima.

Pada penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Komang dan Made, (2010) ditemukan bahwa kontribusi komitmen organisasi terhadap hubungan antara keterlibatan keuangan dan kinerja manajemen tidak dimoderasi. Kepemimpinan suatu organisasi tidak bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara keterlibatan keuangan dan keberhasilan manajemen. Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan (Yunita Christy et al., 2021), keterlibatan keuangan mungkin berdampak pada kinerja manajemen; Namun, jika hal ini dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan motivasi karyawan, hal ini tidak akan berdampak apa pun terhadap kinerja. Sering kali, hal ini merupakan hasil dari seorang manajer yang menyelesaikan setiap penugasan hanya untuk tujuan memenuhi rasa kewajiban pribadinya sebagai pekerja, tanpa mengalihkan dedikasi

dan dorongan yang ada dalam dirinya kepada perusahaan atau organisasi tempat dia bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa para pekerja akan merasakan adanya tekanan untuk memberikan upaya terbaiknya pada bisnis tempat mereka bekerja. Hal ini diperlukan untuk memastikan adanya keadilan di setiap tingkat manajemen dalam proses menghasilkan uang.

Menindaklanjuti temuan penelitian yang dilakukan oleh (Novlina et al., 2020), penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang baik terhadap kinerja manajer. Sebagai konsekuensinya, kemampuan masyarakat untuk melakukan kontrol atas proses korupsi dalam mencapai kinerja merupakan elemen moderating dari pengaruh korupsi terhadap kinerja manajer. Telah ditemukan bahwa dampak manajemen komitmen organisasi terhadap hubungan antara keterlibatan keuangan dan kinerja manajerial tidaklah besar. Kesimpulan ini dicapai setelah menyelidiki masalah tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan keuangan dan komitmen organisasi tidak sejalan satu sama lain. Penelitian yang dilakukan oleh (Amin et al., 2020) tentang dampak perencanaan dan analisis keuangan terhadap kinerja manajemen menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara aspek-aspek tersebut. Di sisi lain, *locus of control* tidak mampu menjadi mediator di dalamnya. Dalam konteks skenario ini, dimungkinkan untuk menunjukkan bahwa terdapat aktivitas yang berpotensi meningkatkan kinerja *locus of control* bagi para manajer.

Penelitian pada (Wijaya, 2021) menggunakan variabel intervening dengan memberikan beberapa kesimpulan yaitu (1) terdapat pengaruh positif yang

signifikan pada desentralisasi terhadap kinerja manajerial, dibuktikan dengan nilai koefisiennya dan desentralisasi mampu meningkatkan kinerja manajerial. (2) terdapat pengaruh yang signifikan positif pada ketidakpastian tugas terhadap kinerja manajerial, yang dibuktikan dengan t-statistik dan p-value nya. (3) terdapat pengaruh positif yang signifikan pada sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Hal ini dilihat dari nilai koefisien dan SAM mampu meningkatkan kinerja manajerial tersebut dengan informasi yang didapatkan dari sistem akuntansi manajerial membantu para manajer organisasi dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. (4) terdapat pengaruh positif signifikan dalam ketidakpastian tugas terhadap sistem akuntansi manajemen. Dalam menghadapi ketidakpastian ini para manajer menjadi kesulitan dalam mengidentifikasi tugas yang mana harus di prioritaskan untuk dikerjakan. (5) desentralisasi juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap sistem akuntansi manajemen yang meliputi dimensi skope, ketepatan waktu, agregasi dan integritas.

Penelitian pada (Tapatfeto, 2018) hasil dari penelitian ini secara empiris terbukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial yang tinggi atau dapat disimpulkan dengan adanya penyusunan anggaran secara partisipatif, maka kinerja para manajer akan semakin tinggi. Selanjutnya secara empiris, terbukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap *job relevant information* sebagai variabel intervening, dan

penelitian dari (Lunardi et al, 2020) memberikan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap pembagian informasi secara vertikal, yang menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berbagi informasi vertikal dihasilkan dari efek kognitif dari partisipasi anggaran. Tingkat berbagi informasi vertikal yang lebih tinggi tercermin dalam ambiguitas peran yang lebih rendah dan kinerja manajerial yang lebih baik. Bahkan jika individu dengan tanggungjawab anggaran merasakan adanya asimetri informasi di lingkungan kerja, pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan. Hasil ini berkontribusi untuk memahami efek kognitif mediasi dari berbagi informasi pada hubungan antara partisipasi dan kinerja, mengungkapkan bahwa efek partisipasi terhadap kinerja mungkin tidak terjadi berdasarkan hubungan kausalitas sederhana, melainkan berdasarkan faktor pengkondisian tertentu.

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh (Rita Friyani, et al, 2022) penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yaitu survey dengan memberikan kuisisioner kepada sekretaris perusahaan, senior manajer, manajer, KKI dan supervisor Perumda Tirta Mayang Kota Jambi. Penelitian ini juga menggunakan analisis regresi berganda, dimana hasilnya menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tetapi akuntansi pertanggung jawaban tidak mampu berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Karena secara simultan, partisipasi anggaran dan akuntansi akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2020 di Kota Jambi.

Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu partisipasi anggaran, variabel dependen yaitu kinerja manajerial dan variabel moderating yaitu komitmen organisasi, *locus of control* dan desentralisasi. Alasan peneliti mengambil variabel moderating lebih dari satu berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya agar dapat lebih memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dimana dari beberapa peneliti sebelumnya yaitu (Nanda Hapsari AR, 2013),(Rakib Husin, 2012), (Komang dan Made, 2010) dan (Yunita Christy et al., 2021) bahwa komitmen organisasi dan locus of control tidak memberikan pengaruh bagi kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, penelitian tersebut tidak memberikan hasil yang konsisten. Sehingga peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian kembali dengan kajian penelitian yang sama yaitu tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, *locus of control* dan menambahkan desentralisasi sebagai pengembangan. Peneliti ingin melihat apakah fenomena yang telah diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu juga akan terjadi pada penelitian ini.

Perbedaan selanjutnya dengan penelitian sebelumnya yaitu pada tempat survey peneliti, pada tahun penelitian, pengukuran penelitian dan variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini penulis memilih PT Pos Indonesia Kota Jambi sebagai tempat survey penelitian pada tahun 2023. Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Locus Of Control dan Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Pos Indonesia Kota Jambi”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, permasalahan yang akan dibahas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manjerial?
2. Apakah Partisipasi anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika di moderasi oleh komitmen organisasi, *locus of control* dan desentralisasi?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika di moderasi oleh komitmen organisasi?
4. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika di moderasi oleh *locus of control*?
5. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika di moderasi oleh desentralisasi?

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manjerial.

2. Untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh Komitmen organisasi, Locus Of Control dan Desentralisasi.
3. Untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi.
4. Untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh *locus of control*.
5. Untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh desentralisasi.

1.3.2 Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat/kegunaan antara lain :

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, *locus of control* dan desentralisasi sebagai variabel moderasi.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan sebagai evaluasi dalam hal melaksanakan partisipasi anggaran serta melihat pengaruhnya terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, *locus of control* dan desentralisasi sebagai variabel moderasi.
3. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk referensi bagi peneliti lain dalam bidang yang sama atau dokumentasi ilmiah yang berguna untuk pengembangan ilmu dan teknologi.

