BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, bangsa Indonesia dihadapkan pada kenyataan akan perubahan yang semakin cepat, di mana realitas akan berjalan dalam pola yang tidak teratur, apa yang terjadi di masa yang akan datang, sangat sulit bahkan tidak dapat diprediksi. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tersebut serta mampu meningkatkan kinerja mereka. Manajemen dituntut untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efisien agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan yang ketat. Manajemen harus terus memacu diri dengan tetap berhati-hati dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan atau pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan entitas. Manajemen perusahaan juga harus memenuhi kepentingan *stakeholder*.

Dinas komunikasi dan informasi Jawa Timur (Jatim) pada 17 Maret 2017 memberitakan bahwa Dewan Perwakilan Daerah (DPD) RI akan memanggil Gubernur Jatim, DPRD Jatim serta PT. Perkebunan Nusantara X, XI dan XII ke Jakarta terkait wacana penutupan pabrik gula. DPD melihat persoalan ini cukup serius karena akan menimbulkan dampak sosial yang cukup besar di masyarakat. Alasan penutupan ini, diantaranya efisiensi Pabrik Gula yang akan ditutup itu sudah

rendah dan kualitas produknya juga tidak bisa mengikuti kualitas internasional (kominfo.jatimprov.go.id).

PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XI pada awal bulan Maret 2017 menggelar upacara serah terima jabatan sejumlah direksi yakni Direktur Utama PTPN XI yang lama, kini telah digantikan oleh Direktur Utama yang baru. Pergantian dua posisi direksi baru lainnya yakni Direktur Komersial dan Direktur Operasional. Direktur Utama PTPN XI terpilih mengatakan masih banyak pekerjaan rumah perseroan yang harus dikerjakan ke depan, salah satunya adalah proyek revitalisasi atau peningkatan kapasitas PG Assembagoes dan PG Djatiroto yang menggunakan dana Penyertaan Modal Negara (PMN). Program yang sudah dirancang dengan direksi lama akan diteruskan. Ini menjadi tugas berat dalam meningkatkan kinerja produksi gula, dan perolehan laba yang diukir tahun lalu harus bisa kami pertahankan dan dikembangkan.

Pernyataan lain guna menunjukkan komitmen PTPN XI terhadap stakeholder terkait isu penutupan beberapa pabrik gula. "Semangat yang dilakukan bukan menutup pabrik, namun meningkatkan kapasitas PTPN XI secara keseluruhan dalam rangka memenuhi swasembada nasional. Dengan regrouping dipilih beberapa pabrik gula yang memiliki potensi untuk dilakukan modernisasi guna menyesuaikan skala ekonomi agar dapat mengembalikan nilai investasi yang dikeluarkan," Diretur Utama PT Perkebunan Nusantara XI (ptpn11.co.id).

Pada Jumat 21 Juli 2017 salah satu Unit Bisnis PT. Perkebunan Nusantara XI yaitu PTPN XI Pabrik Gula Pagotan memutuskan menghentikan sementara aktivitas pekerjaan. Hal itu dikarenakan meledaknya tangki evaporator

di stasiun penguapan. Pemberhentian sementara operasional tersebut membuat manajemen PTPN XI Pabrik Gula Pagotan terancam mengalami kerugian hingga Rp10,40 Miliar dalam 14 hari jika tidak melakukan proses penggilingan atau produksi. Jumlah kerugian tersebut dijelaskan oleh Manajer Administrasi Keuangan dan Umum PTPN XI Pabrik Gula Pagotan dengan rata-rata 30 juta rupiah per jamnya. Manajer Administrasi, Keuangan dan Umum PTPN XI Pabrik Gula Pagotan juga menyatakan pihaknya akan membentuk tim khusus yang terdiri dari manajemen kantor pusat dan tim sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) pasca meledaknya evaporator tersebut. Tim bertugas melakukan investigasi internal, mengevaluasi hingga me-mitigate terhadap insiden tersebut. Tim juga mempersiapkan rencana teknis perbaikan sehingga PG. Pagotan bisa segera beroperasi kembali dengan lancar dan aman (terasjatim.com).

Perusahaan berdasarkan sifatnya ada dua yaitu perusahaan yang bersifat *profit oriented* dan bersifat *nonprofit oriented*. Perusahaan yang bersifat *profit oriented* maupun bersifat *nonprofit oriented* selalu membutuhkan anggaran sebagai bentuk perencanaan perusahaan. Anggaran merupakan estimasi harapan atas kinerja yang dapat tercapai selama periode waktu tertentu baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kelebihan dari sistem anggaran diantaranya pasti mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain dari anggaran dapat dipergunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan berbagai sumber daya organisasi dan motivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat

membantu memperjelas garis komunikasi dan garis koordinasi bahkan juga batas wewenang dan hak dalam organisasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap karyawan, Sehingga semua karyawan dapat memahami perencanaan setiap *scope*-nya demi pencapaian tujuan tersebut.

Efektivitas pelaksanaan anggaran akan terwujud jika didukung oleh manajer maupun karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan partisipasi anggaran untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dengan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran.

Menurut Reynaldhie dan Mahmudi (2016) manajer yang berkomitmen tinggi pada organisasi memiliki pandangan yang lebih positif dan selalu berusaha untuk berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi itu sendiri. Hal tersebut ditunjukkan saat penyusunan anggaran, seluruh pihak terlibat dan berkomitmen untuk berkontribusi penuh dalam membawa perusahaan kearah yang lebih baik.

Menurut Menurut Habibie dan Mahmudi (2016) kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting yang dijadikan sebagai tolok ukur efisiensi dan efektifitas suatu organisasi. Kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya kepemimpinan.

"Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu." (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016).

Menurut Diana dan Ikhsan (2016), faktor utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah pemimpin sehingga diperlukan kualitas sumber daya manusia agar dapat mengelola organisasi dengan baik. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis, yang oleh DeCoster dan Fertakis (1986) dalam (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016) disebut dengan consideration.

"Motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan" Robbins dan Judge (2011:127). Motivasi adalah derajat sampai sejauh mana seseorang ingin dan mampu untuk berusaha dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin dan kesediaannya untuk mengeluarkan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi (Aditiya dan Linda, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Habibie dan Mahmudi (2016) menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara penganggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian serupa telah dilakukan oleh (Aditiya dan Linda, 2015) menunjukkan hasil berlawanan yaitu partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial namun motivasi tidak berpengaruh dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain yang dilakukan olek (Feliana dan Nurainun, 2015) juga menghasilkan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi berpengaruh dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun dalam penelitian (Diana dan Ikhsan, 2016)

menghasilkan bahwa ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun komitmen organisasi tidak berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Karena ketidak konsistenan tersebut memberikan indikasi peluang juga motivasi untuk perlunya dilakukan penelitian lanjutan.

Dari uraian latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul sebagai berikut:

"PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengambil manfaat antara lain:

1. Bagi Peneliti:

   Untuk memberikan wawasan secara teori dan praktik yang sesuai dengan ilmu yang didapat selama proses perkuliahan, khususnya bidang kinerja manajerial.
2. Bagi STIE Perbanas Surabaya:

   Untuk memberikan bukti empiris dan mendukung program literasi pada bidang kinerja manajerial.
3. Bagi Perusahaan:
   a. Agar menambah informasi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategis perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial.
   b. Agar perusahaan mengetahui pengaruh partisipasi anggaran komitmen organisasi dan motivasi tehadap kinerja manajerial.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya:
   a. Sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.
   b. Memberikan pengetahuan baru kepada penelitian selanjutnya.
   c. Sebagai pembanding untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan menguraikan tentang penelitian terdahulu yang selain menjadi rujukan juga menjadi perbandingan dengan penelitian ini. Selain itu, berisi pula landasan teori yang berkaitan dengan kinerja manajerial yang mendasari penelitian ini, kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan penjelasan mengenai apa saja populasi, sampel, variabel yang digunakan dalam penelitian serta definisi operasionalnya, penjelasan mengenai apa jenis dan sumber data yang digunakan, teknik metode pengumpulan yang digunakan dan metode analisis data yang akan dilakukan.

BAB IV : GAMBARAN DAN SUBYEK PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran subyek penelitian analisis data yang terdiri dari analisis deskriptif, analisis statistik dan uji regresi linier berganda, serta pembahasan yang mengarah pada perumusan masalah dan hipotesis penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpuan akhir dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Selanjutnya juga disertakan keterbatasan penelitian dan beberapa saran untuk penelitian berikutnya.