

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam kurang lebih 30 tahun, globalisasi dalam bidang bisnis mengalami ekspansi yang cepat selama beberapa tahun terakhir (Jeshika, 2019). Perdagangan bebas mulai melanda dunia dan mengakibatkan perdagangan barang dan jasa antar negara semakin terbuka. Produk dan jasa leluasa masuk dan keluar ke suatu negara. Dengan timbulnya globalisasi, hal ini menyebabkan kompetisi diantara perusahaan menjadi semakin ketat (Dellaa, 2022).

Persaingan dalam dunia bisnis saat ini dapat dilihat dari persaingan industri semen di Indonesia, yang berasal dari perusahaan lokal dan perusahaan luar negeri yang semakin kompleks. Dalam menghadapi persaingan ini, perusahaan harus mampu beroperasi dalam jangka panjang dan mengelola bisnis dengan efisien dan efektif untuk mendapatkan keuntungan di masa depan. Langkah yang dapat dilakukan untuk mendukung perusahaan tetap beroperasi dalam jangka panjang serta pengelolaan perusahaan yang efisien dan efektif yaitu antara lain dengan lebih berhati-hati dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atau pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai kinerja perusahaan secara optimal (Nafarin, 2009). Menurut Tambunan (2020), kinerja adalah gambaran tentang seberapa baik pencapaian suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran, visi dan misinya

sebagaimana ditetapkan dalam perencanaan strategis melalui implementasi suatu kebijakan atau suatu kegiatan. Singkatnya, perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pelaporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan merupakan langkah awal dalam proses manajemen yang efektif yang mengarah pada kinerja manajerial. Cara yang bisa digunakan untuk kontrol dan perencanaan manajemen yaitu sistem penganggaran. Anggaran dapat dikatakan sebagai rencana keuangan sistematis sehubungan dengan penerimaan dan pengeluaran dengan batas jangka waktu tertentu di masa mendatang. Kinerja manajer dapat dinilai melalui anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2019) terdapat dua hal yang harus diperhatikan agar dapat digunakan dalam evaluasi kinerja. Pertama yaitu menentukan jumlah yang akan dianggarkan dicocokkan dengan hasil sebenarnya. Selanjutnya yang kedua, melibatkan perilaku manusia yang mempengaruhi anggaran.

Sebuah organisasi profesional akan mampu menerapkan manajemen kinerja yang efektif jika perusahaan secara keseluruhan memberikan dukungan yang kuat. Salah satu upaya manajemen dalam mendapatkan partisipasi dan dukungan seluruh entitas perusahaan yaitu dengan melibatkan berbagai level manajer ikut terlibat dalam perancangan anggaran.

Penganggaran partisipatif memberi kesempatan manajer level bawah untuk berpartisipasi pada perumusan anggaran daripada mengharuskan manajer level bawah untuk membuat anggaran (Hansen & Mowen, 2019). Karena terdapat sejumlah karakteristik individu dan kondisi organisasi manajerial yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja manajerial selama tahap persiapan, pelaksanaan, dan perancangan anggaran.

Kinerja manajerial dapat dipengaruhi elemen lain, yaitu kejelasan sasaran anggaran. Berbeda dengan sasaran yang tidak jelas, sasaran yang jelas dapat memotivasi manajer untuk lebih berkarya, bertanggungjawab dan memberikan hasil yang optimal (Abdul Halim & Supomo, 2014). Kinerja manajer dalam pencapaian tujuan perusahaan diharapkan dapat meningkat melalui sasaran anggaran yang jelas. Kejelasan sasaran anggaran dapat dilihat berdasarkan indikator berikut ini: koordinasi, tujuan, kinerja, jangka waktu, tingkat kesulitan, standar, sasaran prioritas.

PT Semen Baturaja (Persero) Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara di bidang produksi semen. Perusahaan ini berdiri tanggal 14 November 1974, dengan nama PT Semen Baturaja (Persero) dengan persentase 45% saham dimiliki oleh PT Semen Gresik dan 55% dimiliki oleh PT Semen Padang. Pada 9 November 1979 status perusahaan berubah dari Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) menjadi Persero dengan komposisi saham kepemilikan sebesar 88% dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, 7% oleh PT Semen Padang dan 5% oleh PT Semen Gresik. Pada tahun 1991, Pemerintah Republik Indonesia mengambil alih secara penuh saham Perseroan. Selanjutnya seiring dengan perkembangan Perseroan, PT Semen Baturaja (Persero) mengalami perubahan status menjadi Perseroan Terbuka dan berubah nama menjadi PT Semen Baturaja (Persero) Tbk pada tanggal 14 Maret 2013.

PT Semen Baturaja (Persero) Tbk terus berupaya mengembangkan usaha dan menambah sumber dana, sehingga pada 28 Juni 2013 Perseroan melaksanakan penawaran saham perdana dengan melepas 23,76% atau 2.337.678.500 saham

kepada publik. Dana tersebut ditujukan untuk pembiayaan dibangunnya pabrik Baturaja II dengan kapasitas produksi 1,85 juta ton semen per tahun. Dengan dibangunnya pabrik Baturaja II tersebut, maka total kapasitas produksi perusahaan menjadi 3,85 juta ton semen per tahun.

Berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia (ASI, 2021), konsumen semen nasional tahun 2020 menghadapi penurunan yang sangat signifikan dibandingkan tahun 2019, yaitu minus 10,7% dengan volume mencapai 62,5 juta ton. Hampir seluruh daerah di Indonesia mengalami penurunan yaitu di Sumatera minus 4,1%, Jawa minus 13,6%, Kalimantan minus 10,8%, Sulawesi minus 11,8%, Bali Nusa Tenggara minus 13,7%. Hanya Papua yang mengalami pertumbuhan sebesar 9,6%. Penurunan konsumen semen nasional ini menyebabkan kelebihan pasokan semen, tak terkecuali di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Kelebihan pasokan dan persaingan industri semen yang kian hari sangat kompetitif ini mendorong perusahaan untuk lebih efisien dan efektif dalam pengelolaan perencanaan anggaran dan biaya yang dikeluarkan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam pelaksanaan anggaran yang efisien dan efektif, sumber pendanaan perusahaan dapat dimaksimalkan untuk pendanaan kegiatan-kegiatan strategis. Aliran pendapatan yang terbatas membuat PT Semen Baturaja (Persero) Tbk harus memprioritaskan kegiatan dan mengalokasikan anggaran dengan tepat. Inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran dapat diindikasikan dengan kegagalan target kinerja manajerial. Kinerja manajerial dapat dilihat salah satunya dari segi anggaran yang direncanakan dan realisasi penjualan, dimana hasil yang diantisipasi

dari semua aktivitas perusahaan adalah penjualan. Kinerja manajerial pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Realisasi Anggaran Penjualan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk
Per Tahun 2018 – 2021

No	Tahun	Anggaran Penjualan (Rp Juta)	Realisasi (Rp Juta)	Selisih (Rp Juta)	Persentase (%)
1	2018	2.023.568	1.955.858	- 67.710	97
2	2019	2.559.023	1.975.728	- 583.295	77
3	2020	1.716.902	1.690.818	- 26.084	98
4	2021	1.891.859	1.735.230	- 156.629	92

Sumber Data: Laporan Realisasi Anggaran Penjualan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

Dari tabel 1.1 diatas, dapat dilihat pada tahun 2018 target penjualan sebesar Rp 2.023.568.000.000 dengan tingkat realisasi penjualan mencapai 97% yakni sebesar Rp 1.955.858.000.000. Pada tahun 2019 mengalami penurunan persentase, dimana ditargetkan penjualan Rp 2.559.023.000.000 tetapi hanya terealisasi Rp 1.975.728.000.000 dengan persentase 77%. Pada tahun 2020 mengalami penurunan target tetapi persentase meningkat walaupun target tetap tidak terealisasi, dimana target penjualan seharusnya Rp 1.716.902.000.000, tetapi hanya terealisasi Rp 1.690.818.000.000 dengan persentase 98%. Pada tahun 2021 target penjualan dinaikkan kembali sebesar Rp 1.891.859.000.000, namun tingkat realisasi penjualan hanya mencapai Rp 1.735.230.000.000 dengan persentase 92%.

Berdasarkan data realisasi anggaran penjualan diatas menunjukkan bahwa terdapat ketidakstabilan realisasi penjualan dari tahun 2018-2021. Hal ini mencerminkan tidak tercapainya efektivitas anggaran yang disusun serta perencanaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, karena setiap tahunnya

persentase realisasi penjualan tidak mencapai 100%. Menurut Tambunan (2020) kinerja manajerial perusahaan dapat dikatakan efektif apabila tujuan anggaran dapat tercapai, dimana bahwa tingkat hasil yang dicapai sama dengan rencana yang ditetapkan.

Pada survey yang dilakukan peneliti mengenai kinerja manajerial pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi, diantaranya terdapat ketidakstabilan realisasi penjualan karena nilai rasio efektivitas penjualan tidak mencapai 100%. Belum optimalnya kinerja manajerial dapat dilihat dari tidak sesuainya realisasi penjualan yang dicapai dengan perencanaan anggaran penjualan setiap tahunnya. Partisipatif anggaran yang dilakukan ketika pemahaman manajer dalam perencanaan anggaran masih kurang, mengakibatkan belum maksimalnya penggunaan anggaran yang disediakan. Masalah lain yang penulis temukan dalam observasi awal adalah kurangnya komunikasi dan koordinasi antar unit kerja, seringkali terdapat kegiatan yang tidak dianggarkan tetapi tetap dilaksanakan sehingga timbul temuan kasus salah anggaran, yang menyebabkan timbulnya ketidakpastian sasaran dan ketidakjelasan tujuan anggaran yang ditetapkan.

Penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial telah sering diteliti oleh peneliti-peneliti terdahulu. Namun hasil penelitiannya masih menunjukkan pengaruh yang berbeda-beda. Penelitian Nasution (2021) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian Maji *et al* (2021) menyatakan kinerja manajerial dipengaruhi

secara signifikan oleh partisipasi anggaran. Seber *et al* (2019) dan Ginting *et al* (2021) menyatakan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran sedangkan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan beberapa kajian penelitian terdahulu, dimana dari beberapa penelitian tersebut ditemukan adanya perbedaan penelitian, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.**

1.2. Perumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah penelitian berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah disebutkan di atas:

1. Apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk?
2. Apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh kejelasan sasaran anggaran pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk?
3. Apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, menambah wawasan tentang konsep atau teori yang mendorong pengembangan ilmu pengetahuan tentang partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial dengan mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Manfaat praktis, diantaranya:
 - a. bagi peneliti, diharapkan mahasiswa dapat mengembangkan dan mempraktekkan apa yang telah dipelajari di perkuliahan, serta menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya dalam hal partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial.

- b. bagi lembaga, diharapkan dapat membantu mahasiswa menambah wawasan mengenai partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial serta dapat menjadi sumber informasi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian anggaran.
- c. bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi acuan untuk mengoptimalkan pengelolaan anggaran dan sebagai kontribusi pemikiran tentang pentingnya mengikutsertakan seluruh level manajemen dalam proses penganggaran dan memperjelas sasaran anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya berfokus pada bagaimana kinerja manajerial Manajer dan Supervisor di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran.

1.6. Sistematika Penulisan

Skripsi ini akan dibagi menjadi lima bab, yang masing-masing dapat diringkas sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan dijelaskan dalam bab ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memberikan penjelasan mendalam mengenai teori-teori yang mendasari pembahasan mengenai definisi anggaran, tujuan, manfaat, kelemahan, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran dan kinerja manajerial. Hubungan antara variabel, penelitian terdahulu, kerangka berpikir dan hipotesis juga dibahas dalam bab ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Objek penelitian, operasional variabel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik analisis serta definisi operasional dan pengukuran variabel, semuanya tercakup dalam bab ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi objek penelitian, analisis data dan temuan penelitian semuanya tercakup dalam bab ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, bab ini menyajikan hasil dari serangkaian ulasan skripsi, bersama dengan rekomendasi untuk objek penelitian atau bagi penelitian berikutnya.