

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang masalah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah:Permendagri No. 37 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan APBD Penciptaan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas yang mampu menciptakan pekerjaan dan mengurangi kemiskinan; Pembangunan tata kelola yang baik untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengeluaran pemerintah; dan Peningkatan sinergi antara pemerintah dan pemerintah daerah.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.07/2016 Tentang Penyelenggaraan Sistem Informasi Keuangan untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan Sistem Informasi Keuangan Daerah perlu dilakukan penyempurnaan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.07/2016 tentang Penyelenggaraan Sistem Informasi Keuangan Daerah, perlu menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.07/2016 tentang Penyelenggaraan Sistem Informasi Keuangan Daerah; Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang digunakan untuk pengeluaran yang dilakukan dalam rangka pembelian / pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang mempunyai nilai manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan dalam kegiatan

pemerintahan, seperti dalam bentuk tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan, irigasi dan jaringan, dan aset tetap lainnya.

Sumber dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah bahwa Pendapatan Asli Daerah dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah pajak daerah. Pajak daerah, yang selanjutnya disebut pajak, adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang – Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar- besarnya kemakmuran rakyat. Sebagaimana dimuat dalam penjelasan perubahan Undang- undang pajak Daerah Tahun 2009 yang menyebutkan secara umum bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, setiap daerah yaitu provinsi yang terbagi atas daerah kabupaten dan kota mempunyai hak dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan. (Pemerintah Daerah Kota Semarang, 2020)

Dalam penyelenggaraan pemerintahan diperlukan efisiensi dan efektivitas serta pelayanan kepada masyarakat yang harus selalu ditingkatkan. Dengan perubahan undang – undang Pajak Daerah 2009 memberikan kewenangan kepada daerah untuk memungut 7 jenis pajak yaitu jenis pajak untuk tingkat provinsi dan tujuh jenis pajak untuk tingkat kabupaten/kota. Namun kabupaten atau kota masih diberi wewenang untuk menetapkan jenis pajak lainnya dengan syarat memenuhi ketentuan yang diterapkan dalam undang-undang. Aset tetap yang dimiliki sebagai akibat adanya belanja modal merupakan prasyarat utama dalam memberikan pelayanan publik oleh pemerintah daerah. Untuk menambah aset tetap, pemerintah daerah mengalokasikan

dana dalam bentuk anggaran belanja modal dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Alokasi belanja modal ini didasarkan pada kebutuhan daerah akan sarana dan prasarana, baik untuk kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan maupun untuk fasilitas publik.

Penyusunan anggaran yang dikelola oleh BPKAD (Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah) Kota Semarang meski dimasa Pandemi realisasi pendapatan daerah Kota Semarang pada semester I masih dalam tren yang positif. Realisasi pendapatan daerah Kota Semarang secara keseluruhan hingga akhir semester I tahun anggaran 2020 telah mencapai 52 persen dari target pendapatan APBD revisi pasca Covid-19, yakni Rp 3,8 triliun. Kinerja keuangan yang baik ini tentu tidak akan lepas dari kinerja manajerial yang bertugas di perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Djuitaningsih dan Rahman (2011) yang menyatakan bahwa kecakapan manajerial akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Karenanya kinerja manajerial yang baik dinilai penting untuk menunjang peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Semarang yang berkaitan dengan Pendapatan daerah tersebut bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), dana perimbangan, dan pendapatan lain-lain. Realisasi PAD sendiri sudah mencapai 61 persen atau sekitar Rp 940 miliar dari target Rp 1,5 triliun. Pendapatan asli Daerah di antaranya dari pajak daerah, retribusi, dan PAD lain yang sah. Sementara untuk pajak daerah sendiri realisasinya Rp 742 miliar atau sekitar 65 persen. Pajak daerah yang bisa mendongkrak pendapatan Kota Semarang berasal dari Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Sampai semester I kemarin, realisasinya mencapai 80

persen dari target Rp 416 miliar. “Tingginya pendapatan PBB karena adanya diskon yang diberikan Pemerintah Kota Semarang dari April sampai Juni.

Kinerja manajerial secara umum dapat diartikan sebagai seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial dalam suatu perusahaan sangat penting karena apabila kinerja manajerialnya kurang baik maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan kinerja manajerial yang baik maka diharapkan perusahaan mampu bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lain.

Terdapat berbagai faktor yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja manajerial yang sudah diteliti oleh sejumlah peneliti namun hasilnya menunjukkan temuan yang beragam. Faktor-faktor yang telah diteliti sebelumnya, antara lain : partisipasi penyusunan anggaran (Niken Setyarini & Susty Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2014), pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan mediasi komitmen organisasi dan kecukupan anggaran (Setyawan & Rohman, 2017), dan lain-lain. Penelitian ini akan mengambil faktor partisipasi penyusunan anggaran dan *total quality management* (TQM) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial, serta faktor komitmen organisasi sebagai variabel mediasi atau intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial. Diantara faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah partisipasi penyusunan anggaran. Anggaran secara umum diartikan sebagai rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu. Agar pelaksanaannya

berjalan efektif, manajer harus benar-benar memahami tanggung jawab masing-masing dalam mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Selain itu, para pelaksana juga harus berpartisipasi untuk merencanakan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para anggota yang merasa pendapatnya didengar dan dihargai serta mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditetapkan dalam anggaran. Target perusahaan yang diinginkan didukung oleh keterlibatan manajer dalam pengambilan keputusan, termasuk di dalam penyusunan anggaran. Dalam penyusunan anggaran tentunya akan ada berbagai macam perbedaan pendapat dari tiap manajer, sehingga perbedaan dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Kinerja manajerial juga dapat ditingkatkan seiring dengan peningkatan kualitas. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk peningkatan kualitas adalah dengan menerapkan Total Quality Management (TQM) dalam perusahaan. TQM dapat didefinisikan sebagai konsep manajemen keseluruhan yang mengupayakan peningkatan terus menerus dalam semua fungsi organisasi, dan dapat dicapai hanya jika konsep ini digunakan terus menerus dari awal perolehan sumber daya hingga akhir layanan pelanggan setelah penjualan (Kaynak, 2003). TQM berfokus pada perbaikan proses terus-menerus dalam organisasi untuk memberikan customer value yang unggul dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Wang dkk., 2012)

Penelitian mengenai pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh (Kumentas, 2013) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara total quality management terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Meidiyana dkk. (2014) menunjukkan bahwa total quality management berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil pembahasan menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.

(Z. E. Putri, 2016) tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (Kinerja et al., 2017), tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Self-efficacy*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Reward pada Kinerja Manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, (Wicaksono, 2016), tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (Kusuma, 2016), tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Bahwa Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi pula kinerja manajerial yang berhasil dicapai

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah *Total Quality Management (TQM)*. Perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas tinggi untuk dapat bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang ketat. Jika setiap periode diadakan perbaikan kualitas, maka perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen. Hal ini memerlukan sistem manajemen kualitas yang terarah yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Suatu upaya yang digunakan oleh manajemen dan berfokus pada kualitas yaitu *Total Quality Management*. Banyak perusahaan yang menggunakan *TQM* sebagai strategi usaha yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Jika kepuasan pelanggan meningkat dalam produk dan jasa yang diberikan oleh perusahaan maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah motivasi. Pada umumnya, individu akan bekerja jika mempunyai motivasi. Motivasi akan menimbulkan semangat atau dorongan kerja kepada individu untuk melakukan kegiatan dalam mencapai sasaran perusahaan. Motivasi sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal untuk mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Jika tujuan perusahaan tercapai maka kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut baik. Selain *Total Quality Management* dan motivasi, komitmen organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Individu yang memiliki ikatan emosional akan memicu tumbuhnya komitmen organisasional akan berusaha

mencapai tujuan perusahaan dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Jika komitmen telah dibuat oleh individu maka ia akan memberikan usaha yang maksimal untuk kepentingan perusahaan. Selain itu, mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan perusahaan. Bila individu memiliki komitmen yang tinggi, biasanya mereka akan lebih memperhatikan kelangsungan organisasi serta berusaha mengarahkan organisasi menjadi lebih baik dimasa mendatang sehingga dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya, apabila individu memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah serta mementingkan diri sendiri, maka ia tidak akan memiliki niat untuk memajukan organisasi sehingga memungkinkan tidak tercapainya kepuasan kerja dan peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya berdasarkan konsep kualitas, teamwork produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki produk, baik dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi perusahaan, yang meliputi semua proses dalam perusahaan pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa yang akan datang. *Total Quality Management (TQM)* lebih merupakan sikap dan perilaku berdasarkan kepuasan atas pekerjaannya dan kerja

tim atau kelompoknya. *Total Quality Management (TQM)* menghendaki komitmen total dari manajemen sebagai pemimpin perusahaan di mana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan pada semua level atau departemen dalam organisasi. *Total Quality Management (TQM)* bukan merupakan program atau sistem, tapi merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan dan ditingkatkan oleh seluruh anggota perusahaan bila perusahaan tersebut berorientasi pada kualitas dan menjadikannya sebagai *the way of life*. Kinerja sebagai tolok ukur utama bagi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi guna memberikan keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya karena semua keputusan pada dasarnya merupakan pemikiran dari seorang manajer. Maka perbaikan sistem manajemen maupun sistem kerja perusahaan secara berkelanjutan perlu dilakukan untuk mencapai kondisi perusahaan yang ideal.

Total Quality Management (TQM) BPKAD Kota Semarang ditunjukkan dengan adanya Kinerja Pegawai tentang Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPj), Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Semarang 2018 mengalami peningkatan sebesar 100,56 persen. 2017 lalu, PAD Kota Semarang sebesar Rp 1.791.813.780.145. Sedangkan 2018, PAD Kota Semarang meningkat menjadi Rp 1.811.352.288.800. 2018 sendiri mencapai Rp 4.234.616.939.619, dengan Pendapatan Asli Daerah (PAD) penyumbang terbesar sebanyak 43,01 persen dari total realisasi, meningkatnya PAD sekaligus meningkatkan kemampuan, angka penyerapan anggaran tersebut juga lebih baik dari tahun 2017 yakni sebesar 90,96 persen. Jumlah APBD Kota Semarang 2018 sebesar Rp 4.778.862.857.218, dengan realisasinya sebesar Rp 4.506.407.276.265.

Tahun 2017 lalu ditarget pendapatan Rp 5,5 miliar, realisasinya hanya mencapai Rp 2,5 miliar. Pendapatan parkir mencapai Rp 128 miliar di 2019. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah Komitmen Organisasi (*organization commitment*) adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Total Quality Management (TQM) pada BAPENDA (Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah) adalah diberlakukannya tarif PBB sesuai dengan NJOP oleh Kota Semarang setelah evaluasi oleh Walikota Semarang dan Kementerian Keuangan RI terbit. Sebelumnya, tarif PBB perdesaan dan perkotaan di Kota Semarang hanya dibagi dua, yakni 0,100 persen dan 0,200 persen. Dengan tarif baru ini, dibagi menjadi 5 klasifikasi sesuai NJOP (nilai jual objek pajak). Adapun 5 klasifikasi tarif PBB tersebut, yakni 0,100 persen untuk NJOP sampai Rp 250 juta, 0,125 persen untuk NJOP di atas Rp 250 juta sampai Rp 500 juta, 0,150 persen untuk NJOP di atas Rp 500 juta sampai Rp 750 juta, 0,175 persen untuk NJOP di atas Rp 750 juta hingga Rp 1 miliar dan tarif PBB untuk NJOP di atas Rp 1 miliar sebesar 0,200 persen. Tarif baru PBB tersebut usulan dari eksekutif, untuk asas keadilan.

Penelitian tentang Pangaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pernah diteliti oleh (Wicaksono, 2016). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil yang lain menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan

anggaran berpengaruh positif terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan *job relevant information*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem *Reward* berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial sedangkan Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Dalam hal ini pembangunan perekonomian daerah, peranan pemerintah dapat dikaji dari sisi anggaran pendapatan dan belanja daerah. APBD merupakan instrumen kebijakan yang dijalankan pemerintah daerah untuk menentukan arah dan tujuan pembangunan. Instrumen ini diharapkan berfungsi sebagai salah satu pemicu tumbuhnya perekonomian.

Penelitian yang sekarang adalah di BPKAD dan BAPENDA Kota Semarang dengan variabel Independen adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Total Quality Management* dan Komitmen Organisasi dan variabel dependen Kinerja Manajerial. Perbedaan dengan penelitian yang sebelumnya adalah pada variabel independen yaitu *Total Quality Management* dan penelitian dilakukan Pada Sekolah Menengah Negeri di Tegal. Yang mendasari penelitian yang sekarang menggunakan TQM adalah Adanya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) untuk mengurangi pemborosan, mengerjakan segalanya dengan benar sejak pertama kali (*doing things right first time*) untuk mengurangi peran pengawasan, dan pengukuran kuantitatif untuk menganalisis penyimpangan kualitas Pada Kantor BPKAD dan BAPENDA Kota Semarang. Maka dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, yang membedakan riset ini berbeda dengan riset lainnya adalah : penelitian ini dilakukan

pada instansi pemerintah dimana berfokus pada partisipasi anggaran, selain itu juga penelitian ini dilakukan untuk menguji konsistensi daripada variabel sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sehingga diharapkan mampu menjadikan penelitian ini menjadi referensi pada penelitian selanjutnya. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah penelitian terdahulu mempunyai konsistensi terhadap variabel

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengambil judul penelitian” **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada BPKAD dan BAPENDA Kota Semarang).**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut

1. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial?
2. Apakah Total Quality Management (TQM) Berpengaruh positif Terhadap Kinerja Manajerial ?
3. Apakah Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh positif Terhadap Kinerja Manajerial.
2. Mengetahui apakah *Total Quality Management (TQM)* Berpengaruh positif Terhadap Kinerja Manajerial.
3. Mengetahui apakah Komitmen Organisasi Berpengaruh positif Terhadap Kinerja Manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pemahaman dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Total Quality Management (TQM)*, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pemahaman serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Total Quality Management (TQM)*, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.