



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian saat ini, menuntut adanya perubahan di segala bidang, salah satu perubahan tersebut adalah peningkatan kemajuan suatu perekonomian ditentukan oleh besarnya pertumbuhan yang ditunjukkan oleh perubahan yang terjadi. Sasaran tersebut dituangkan dalam visi dan misi yang menjadi acuan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Untuk mencapai sasaran tersebut maka diperlukan dengan menetapkan suatu rencana aktivitas terlebih dahulu, rencana aktivitas tersebut dapat diimplementasikan dengan menentukan kebijakan, menetapkan prosedur, menyusun anggaran dan menentukan program kerja. Kemudian dilakukan pengendalian sebagai pengukuran kinerja dengan cara mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk pembuatan catatan dan laporan keuangan serta membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk penilaian atas efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan. . (I Gusti Ayu Ratih Utariani et al., 2022)

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada setiap kinerja individu di dalam suatu organisasi tersebut, kinerja individu sering juga disebut dengan kinerja manajerial yang merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial yaitu seorang manajer. Dalam upaya peningkatan kinerja manajerial, seorang manajer harus mengerjakan kegiatan-kegiatan manajemen dengan sebaik mungkin. Kegiatan-kegiatan manajemen



tesebut meliputi merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Organisasi perangkat daerah (OPD) merupakan organisasi perangkat daerah yang mempunyai hubungan langsung dengan masyarakat. Untuk memperoleh kesejahteraan masyarakat maka OPD memiliki ukuran kinerja bagi organisasinya. (I Gusti Ayu Ratih Utariani et al., 2022)

Kinerja yang dimaksud adalah Kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsinya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai suatu perusahaan. dalam organisasi manajer memiliki peran penting yaitu mengarahkan, mengawasi, dan mengkoordinasi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (I Gusti Ayu Ratih Utariani et al., 2022)

Fenomena yang terjadi pada OPD di Indragiri Hilir mengenai defisit anggaran. Permasalahan seringkali terjadi dalam penyusunan anggaran dimana belanja daerah lebih tinggi dari pada pendapatan asli daerah sehingga mengalami defisit anggaran. Sebagaimana yang terlihat dalam tabel pendapatan dan pengeluaran belanja daerah Kabupaten Indragiri Hilir tahun 2021-2023.

<https://bpkad.inhilkab.go.id/download>

**Tabel 1. 1 data pendapatan dan pengeluaran belanja daerah kabupaten indragiri hilir tahun 2021-2023**

TAHUN	URAIAN	ANGGARAN	DEFISIT
2021	Pendapatan Asli Daerah	1.736.074.411.437	269.989.085.592
	Belanja Daerah	2.006.063.497.029	
2022	Pendapatan Asli Daerah	1.762.920.162.561	210.000.000.000
	Belanja Daerah	1.972.920.162.561	
2023	Pendapatan Asli Daerah	2.027.694.427.840	404.719.348.528
	Belanja Daerah	2.432.413.776.368	

Sumber: <https://bpkad.inhilkab.go.id/download>



berdasarkan data tabel diatas, menunjukkan bahwa dari tahun 2021-2023 mengalami defisit anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran belanja daerah lebih besar dari pada pendapatan asli daerah. Fenomena diatas terjadi defisit anggaran yang diakibatkan kinerja manajerial yang tidak maksimal juga disebabkan oleh beberapa permasalahan strategi yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial salah satunya Partisipasi penyusunan anggaran. partisipasi adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan individu-individu dan memberikan pengaruh pada target anggaran yang akan dievaluasi. Penyusunan anggaran atau *budgeting* adalah proses menyusun rencana keuangan organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran memiliki beberapa fungsi, di antaranya: alat perencanaan, alat politik, alat kebijakan fiskal, alat komunikasi, alat pengendalian, alat koordinasi, alat evaluasi kerja, alat motivasi, alat desain ruang publik partisipasi penyusunan anggaran adalah saling terlibatnya manajer dalam menentukan dan memiliki pengaruh dalam menentukan besarnya anggaran (Koerniawan et al., 2019).

keefektivitasan suatu organisasi melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi. Partisipasi sangat penting dalam proses anggaran untuk menentukan hasil kinerja manajerial suatu organisasi. Partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran dapat dilakukan melalui berbagai cara, Musrenbang (perencanaan pembangunan desa) Konsultasi publik Forum Sosialisasi rancangan peraturan daerah tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah



(RAPBD) melalui *hearing* dan media massa. Analisis rancangan peraturan daerah tentang anggaran pendapatan dan belanja Daerah (RAPBD) untuk memberikan masukan Menghimpun aspirasi masyarakat untuk penyusunan argumen perbaikan performa Rancangan peraturan daerah tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD).

Selanjutnya faktor Motivasi Kerja juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial, motivasi kerja yang dimaksud adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang seseorang lakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas (Farisi et al., 2020). Setiap pegawai pasti pernah mengalami kepenatan dalam bekerja. Semakin banyak tugas dan tanggung jawab yang diberikan seringkali menjadi beban bagi pegawai dalam bekerja. Rutinitas inilah yang akan menurunkan semangat dan motivasi kerja yang dimiliki.

Fenomena yang terjadi di OPD Kabupaten Indragiri Hilir mengenai motivasi kerja pegawai di OPD Kabupaten Indragiri Hilir mengenai Perubahan Rencana Strategis (Renstra) 2018-2023. Maksud dari Perubahan Rencana Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2018–2023 ini adalah Memberikan arah dan pedoman terhadap pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indragiri Hilir untuk kurun waktu 5 (lima) Tahun ke depan yaitu tahun 2018 – 2023, Sebagai tolak ukur penilaian kinerja dalam pelaksanaan Kegiatan Badan Kepegawaian dan

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.



Pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Indragiri Hilir dalam rangka memotivasi implementasi “*good governance*” di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir; dan Sebagai wahana untuk menyatukan persepsi, motivasi kerja. Tujuan yang hendak dicapai dari Perubahan Rencana Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Indragiri Hilir 2018-2023 adalah tersedianya instrumen yang dapat digunakan oleh pimpinan organisasi untuk mengalokasikan seluruh sumber daya yang ada secara optimal untuk pencapaian tujuan organisasi. Tersedianya instrumen awal untuk dijadikan pengukuran pencapaian kinerja yang akan digunakan oleh pihak-pihak dalam rangka menilai dan mengevaluasi kinerja organisasi <https://ppid.inhilkab.go.id/assets/upload/pdf/ccccd89b010fc041bc1989238401ff691.pdf>

[691.pdf](https://ppid.inhilkab.go.id/assets/upload/pdf/ccccd89b010fc041bc1989238401ff691.pdf)

Gaya Kepemimpinan juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Gaya Kepemimpinan yang dimaksud adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan dalam upaya mencapai tujuan sebagai ciri organisasi yang memberikan pengendalian atau membedakan bagiannya (Badu et al., 2019).

Berbagai penelitian terdahulu mengenai partisipasi penyusunan anggaran hasilnya tidak konsisten. Menurut (Melia & Sari, 2019), dan (Prasetya et al., 2023) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial sedangkan Menurut (I Gusti Ayu Ratih Utariani et al., 2022)



Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial sejalan dengan penelitian (Hadi & Nursida, 2024) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Menurut (Nanda Suryadi et al., 2021) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena tanpa motivasi dalam diri individu sebuah pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Keberhasilan seorang manajer ditentukan oleh kemampuannya memotivasi orang lain (bawahan, sejawat, maupun setiap orang yang diharapkan dapat menerima motivasi yang disampaikan). Sejalan dengan hasil penelitian (I Gusti Ayu Ratih Utariani et al., 2022) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Badung.

Menurut penelitian (Nanda Suryadi et al., 2021) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan Menurut hasil penelitian (I Gusti Ayu Ratih Utariani et al., 2022) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial sejalan dengan (Hadi & Nursida, 2024) berdasarkan pengujian hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan hasil review dari penelitian (Nanda Suryadi et al., 2021), (I Gusti Ayu Ratih Utariani et al., 2022), Salta, & Safitri, M. (2023). Namun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terdapat pada objek penelitian yaitu pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Indragiri Hilir, dan periode penelitian yaitu tahun (2025). Alasan

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

peraturan yang berlaku di Indonesia.



melakukan penelitian pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Indragiri Hilir ini, karena berdasarkan fenomena yang terjadi pada APBD, Kabupaten Indragiri Hilir mengalami defisit yang signifikan pada tabel 1.1 halaman 2 (dua) hal ini menunjukkan perlunya perbaikan pengelolaan keuangan dan perencanaan penyusunan anggaran, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan suatu manajer dan menekankan pentingnya menentukan prioritas kegiatan dan memastikan bahwa anggaran mencerminkan visi dan misi pemerintah dan selain itu penelitian ini juga dilakukan untuk menguji konsistensi hasil penelitian sebelumnya dengan studi empiris yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dan penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hasil yang inkonsistensi dan perbedaan sehingga memotivasi penelitian untuk mengkaji ulang variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan membuat penelitian tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI KABUPATEN INDRAGIRI HILIR ”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

1. Apakah Partisipasi Penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir ?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir ?

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan

peraturan yang berlaku di Indonesia.



3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir ?
4. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir ?

### 1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

#### Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menguji secara empiris Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir
2. Untuk mengetahui dan menguji secara empiris Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir
3. Untuk mengetahui dan menguji secara empiris Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir
4. Untuk mengetahui dan menguji secara empiris Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Indragiri Hilir.

#### Manfaat penelitian

##### a. Manfaat Teoritis

1. Partisipasi penyusunan anggaran yang bermanfaat meningkatkan inisiatif, meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, meningkatkan kerjasama antar manajer dan mendorong kreativitas.





2. Motivasi kerja yang baik dapat membantu menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, motivasi juga dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dan menurunkan tingkat absensi.
3. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seseorang pemimpin menjalankan tugasnya dan gaya kepemimpinan membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota tim.

#### **b. Manfaat Praktis**

##### **1. Bagi Peneliti**

Bagi Peneliti Penelitian ini dapat menambah wawasan serta memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten InDRAMAGIRI Hilir Bagi

##### **2. Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya terutama yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten InDRAMAGIRI Hilir.

##### **4. Bagi Pembaca**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan bahan tambahan pengetahuan bagi pembaca dan menyediakan informasi terkait Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial.



## 1.4 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I :PENDAHULUAN**

Pada bab ini mengemukakan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II :TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini menguraikan landasan teoritis untuk dapat melakukan pembahasan secara lebih lanjut dimana teori yang ada dihubungkan dengan hasil penelitian akan dapat menghasilkan hipotesa guna menjawab rumusan masalah penelitian, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesa penelitian.

### **BAB III :METODE PENELITIAN**

Pada bab ini penulis menguraikan tentang lokasi, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel serta analisa data.

### **BAB IV :HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, hasil penelitian dan pengumpulan data, hasil analisis data, serta pembahasan hasil penelitian.

### **BAB V :KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab terakhir yang memberikan kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan bab-bab sebelumnya dan penelitian selanjutnya.