

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Pertumbuhan ekonomi serta persaingan global membuat semua jenis bidang usaha bersaing dengan ketat. Hal ini merupakan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan agar dapat berkembang serta bertahan hidup dalam lingkungan bisnis. Kondisi saat ini akan menyebabkan suatu ketidakpastian dalam lingkungan bisnis sehingga perusahaan kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen.

Manajemen harus memiliki sebuah komponen untuk membantu dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia seefisien mungkin. Salah satu komponen yang membantu manajemen adalah anggaran. Anggaran berfungsi sebagai perencana dan pengendalian dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Anggaran yang menyimpang dapat menimbulkan *budgetary slack* (Sari et al., 2019).

Saat ini terjadi banyak pembangunan infrastruktur yang dilakukan oleh pemerintah khususnya di wilayah Papua, salah satunya adalah pembangunan terkait pasokan energi listrik. PT PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menaungi pasokan energi listrik di Indonesia. Berdasarkan berita yang dirilis oleh IDX channel.com, pada tahun 2020 PT PLN (Persero) mendapatkan alokasi Penyertaan Modal Negara (PMN) sebesar Rp 5 triliun, namun hingga Oktober

realisasi baru menginjak 60 persen dari anggaran tersebut. Tersendatnya realisasi PMN disebabkan karena beberapa proyek terlambat dalam pengerjaannya. Keadaan ini disebabkan oleh pandemi Covid-19 yang membuat ruang gerak barang serta orang menjadi terhambat. Pada tahun 2019 PLN mendapatkan alokasi PMN sebesar Rp 6,5 triliun, tetapi dari dana tersebut hanya terserap 87,3 persen.

Namun hal ini berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, pada tahun sebelumnya realisasi anggaran terserap 100 persen. Alokasi dana tersebut digunakan untuk proyek transmisi, gardu induk, dan distribusi listrik pedesaan. PLN telah melakukan pengalihan dana terhadap anggaran yang terserap 100 persen, hal ini dikarenakan PLN lebih mengutamakan urgensi situasi seperti keperluan untuk kegiatan operasional. Dana PMN diharapkan dapat tepat sasaran agar tidak terjadi *budgetary slack* (IDX channel.com 2020, 18 November. Diakses pada 27 Desember 2020).

Adanya *budgetary slack* dapat berdampak pada kinerja manajerial. Kinerja manajerial digunakan sebagai rancangan mengenai sasaran serta tujuan guna mencapai visi misi yang telah ditetapkan dan sebagai perencanaan strategi organisasi sebagai wujud dari pencapaian seorang manajer dalam melaksanakan programnya (Anggraeni dan Riharjo, 2020).

Penurunan kinerja manajerial yang terjadi pada PT PLN (Persero), ditunjukkan dengan masih terjadinya keluhan dari para konsumen mengenai seringnya terjadi pemadaman listrik yang berulang - ulang dengan durasi hingga berjam jam, sehingga aktivitas para konsumen terganggu ketika listrik

padam. Konsumen juga menyayangkan kurangnya sosialisasi dari PLN mengenai pemadaman yang terjadi serta informasi yang diberikan oleh PLN tidak akurat. Menurut informasi yang di dapat oleh konsumen, pemadaman terjadi sekitar 2-3 jam tetapi realisasinya sampai 9 jam (Kompas.com 2019, 2 Juli. Diakses pada 16 Desember 2020).

Pemadaman tersebut disebabkan karena faktor alam dan adanya pemeliharaan pada divisi jaringan, sehingga PLN terpaksa melakukan pemadaman bergilir. Pemadaman listrik yang dilakukan oleh PLN berpengaruh pada anggaran perusahaan karena merupakan bentuk tindakan preventif terhadap pemeliharaan aset. Konsumen berharap agar pihak perusahaan tersebut segera mengatasi permasalahan yang ada agar kedepannya tidak terjadi lagi. Konsumen sudah bergantung pada tenaga listrik. Pemadaman listrik yang terjadi mengakibatkan kerugian bagi masyarakat (Kompas.com 2019, 2 Juli. Diakses pada 16 Desember 2020).

Kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, sebab dengan adanya kinerja manajerial yang baik dapat menjadi ukuran keberhasilan suatu perusahaan (Cahyani dan Damayanthi, 2019). Kinerja manajerial juga dapat menjadi nilai tambah dalam mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam suatu manajemen. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat (Cahyani dan Damayanthi, 2019).

Kinerja manajerial yang kurang maksimal tersebut salah satunya karena masalah anggaran (Suhartini et al., 2019). Anggaran berfungsi sebagai perencana dan pengendali dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Anggaran yang menyimpang dapat menimbulkan *budgetary slack*. *Budgetary slack* terjadi apabila terdapat perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan dengan jumlah estimasi terbaik dari organisasi (Fitrah, 2017).

Manajer menciptakan *slack* terhadap anggaran dengan cara mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi. Penentuan target pendapatan yang dicapai, memiliki kecenderungan dianggarkan lebih rendah dari kemampuan maksimalnya (Fitrah, 2017). *Budgetary slack* mungkin saja terjadi dalam proses penganggaran. Hal ini dapat dilihat melalui kemungkinan munculnya konflik kepentingan antara kedua belah pihak (*principal* dan *agent*) yang sama - sama ingin mencapai tujuan dan kemakmurannya masing-masing sehingga *budgetary slack* akan muncul. Pernyataan ini sejalan dengan *theory agency*, di dalam *theory agency* terdapat perbedaan kepentingan antara agen dengan *principal*, dimana agen mempergunakan oportunisme untuk kepentingan pribadi (Astariyani dan Putra, 2020).

Target realisasi anggaran yang lebih rendah tentunya akan mudah dicapai, sehingga persepsi akan kinerja juga meningkat, padahal realisasi tersebut merupakan indikasi dari *budgetary slack* (Irfan et al., 2016). Manajer melakukan hal ini dengan tujuan agar target anggaran yang telah dibuat dapat dicapai sehingga kinerja manajerial terlihat baik. Kinerja manajerial dinilai

berdasarkan efisiensi pelaksanaan anggaran dalam pencapaian target anggaran sesuai yang telah ditetapkan. Penganggaran berkaitan dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap program dan aktivitas, sehingga penganggaran harus diawasi mulai tahap perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan (Efrizar et al., 2017). Sejauh ini belum banyak penelitian terkait pengaruh *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial, namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Suhartini et al. (2019) perilaku *budgetary slack* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *budgetary slack* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka penelitian yang meneliti faktor yang mempengaruhi *budgetary slack* menjadi penting untuk diteliti. Menurut Fitrah (2017) salah satunya ditentukan oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dengan tingkat keterikatan individu kepada organisasi yang dicerminkan adanya keyakinan dan mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi tersebut. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi mengenai anggaran akan dipergunakan untuk mengejar tujuan organisasi, sehingga memiliki kecenderungan yang rendah untuk memunculkan *budgetary slack*.

Individu yang memiliki komitmen yang rendah akan memiliki perhatian yang rendah terhadap tujuan organisasi serta menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri, sehingga memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan *budgetary slack* (Fitrah, 2017). Penelitian Pundarika dan Dwirandra (2018) menunjukkan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Naraswari dan Sukartha (2019) bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif pada *budgetary slack*.

Komitmen organisasi juga diharapkan dapat berdampak pada kinerja manajerial. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh individu kepada tugasnya, maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat (Widyawati dan Sari, 2017). Penelitian Badu et al. (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun penelitian Chaerunnisak dan Adji (2020) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Selain faktor komitmen organisasi, Ibrahim (2020) berpendapat bahwa *budgetary slack* juga ditentukan oleh kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran sangat penting bagi organisasi, sebab untuk mempermudah dalam pertanggungjawaban kegagalan serta keberhasilan dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka untuk mencapai sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ibrahim (2020) sasaran yang jelas terhadap anggaran akan memudahkan individu untuk menyusun target anggarannya. Anggaran yang dibuat sesuai dengan target yang akan dicapai oleh sebuah organisasi, sehingga berimplikasi pada penurunan *budgetary slack*.

Komitmen organisasi dari manajer serta kejelasan sasaran anggaran dalam penetapan tujuan anggaran memungkinkan manajer untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan anggaran. Hal ini

dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan suatu pekerjaan, hubungan tersebut dibangun atas *goal setting theory* (Arthana et al., 2016). *Goal setting theory* menjelaskan bahwa tujuan harus mengacu pada tindakan (Arthana et al., 2016).

Penelitian Khasanah dan Kristanti (2020) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2020) bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian Handayati et al. (2020) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Mulya (2019) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Alasan pemilihan objek penelitian di PT PLN (Persero) UP3 Merauke adalah terkait adanya fenomena pada objek penelitian tersebut. PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Merauke berada di ujung pulau Papua yang mengelola proses bisnis dari pembangkitan sampai dengan pelayanan pelanggan. Sejauh ini kinerja manajerial PT PLN (Persero) Wilayah Papua dinilai masih berproses kearah yang lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari belum meratanya listrik di Tanah Papua, namun PLN terus berkomitmen untuk mengaliri listrik sampai merata di wilayah Papua. Selain itu, PT PLN (Persero) UP3 Merauke dalam melakukan tugasnya dana yang didapatkan tidak sesuai anggaran, sehingga anggaran yang telah disusun dan

direncanakan mengalami hambatan yaitu tidak cukupnya dana pada saat merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena kondisi geografis yang sangat luas, terbatasnya akses antar wilayah, dan biaya logistik di Papua yang tidak murah (Detik Finance 2018, 29 Juli. Diakses pada 26 Desember 2020).

Ketertarikan penulis dalam menentukan variabel komitmen organisasi, kejelasan sasaran anggaran, *budgetary slack*, kinerja manajerial karena masih terdapat inkonsistensi dalam penelitian terdahulu. Sehingga timbul ketertarikan untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“*Budgetary Slack* Memediasi Pagaruh Komitmen Organisasi dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus PT PLN (Persero) UP3 Merauke)”**.

## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah *budgetary slack* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*.
2. Untuk menguji dan membuktikan pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap *budgetary slack*.
3. Untuk menguji dan membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk menguji dan membuktikan pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.
5. Untuk menguji dan membuktikan pengaruh *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial.

### 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian manfaat yang didapatkan antara lain :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pihak manajemen untuk mengoptimalkan kualitas kinerja manajerial dalam meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan serta memberikan masukan dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian.

## 2. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat menambah pengetahuan serta sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian pada masalah yang sama.