

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Perkembangan teknologi informasi dapat mengakibatkan lingkungan perusahaan maupun lingkungan bisnis mengalami perubahan, sehingga dari pihak perusahaan harus bisa melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi, terutama pada pihak karyawan maupun manajer. Hasil penelitian Ghasemi (2016) menyatakan banyak perusahaan telah menyakini jika anggaran dapat meningkatkan suatu kinerja. Meningkatnya kinerja perusahaan yang pesat diperoleh dari sistem kerja seorang manajer yang sesuai dengan struktur dan fungsi yang telah ditentukan. Salah satu alat untuk menilai suatu kinerja dapat diperoleh dari tingkat keaktifan dan partisipasi dari anggaran karyawan ataupun manajer (Setyorini *et al.*, 2013). Kinerja yang baik merupakan hal yang penting untuk di capai oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi, yang bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang telah ditentukan dalam pencapaian tujuan (Wati, 2019). Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan dalam organisasi (Wati, 2019). Pengukuran kinerja yang baik, dapat diperoleh secara langsung dari tindakan setiap individu, hal ini dapat diukur melalui kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, dalam pengukuran kinerja diperlukan adanya evaluasi karena untuk menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk masa yang akan datang. Sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai pertimbangan

mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam tujuan untuk mencapai visi misi yang telah ditentukan (Mintje, 2013). Sistem pengukuran kinerja akan mendorong pencapaian tujuan perusahaan sehingga dapat memberikan umpan balik yang baik untuk penentuan kinerja kedepannya. PT PLN tahun 2018 diketahui memperoleh laba bersih 11,58 triliun, hal ini menjadi nilai yang naik cukup pesat dibandingkan tahun sebelumnya yaitu tahun 2017 dengan nilai laba 4,43 triliun. Ketidakpastian Lingkungan merupakan suatu hal yang perlu secara betul dalam pelaksanaan organisasi agar bisa lebih berkembang Suryani (2019). Sistem pengukuran kinerja memberikan suatu arahan penting bagi karyawan perusahaan yang dapat digunakan untuk menjabarkan standar-standar dan tujuan serta untuk memberikan motivasi pada kinerja seseorang. Sistem Pengukuran Kinerja penting dilakukan di suatu perusahaan karena berguna mengetahui suatu karakteristik hingga kualitas kinerja seluruh perusahaan, dapat juga digunakan untuk mengidentifikasi agar mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan sistem kerjanya (Jusuf, 2013). Sistem pengukuran kinerja akan bermanfaat jika adanya umpan balik yaitu adanya keikutsertaan para karyawan dalam melakukan perbaikan atau optimalisasi untuk peningkatan kerja selanjutnya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jusuf (2013) menyatakan bahwa adanya hasil tidak berpengaruh antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Wirasedana (2017) menyatakan berpengaruh antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

Penyusunan anggaran didasarkan dengan proses penetapan peran, dalam hal ini bagi setiap manajer akan mendapatkan tugas melaksanakan kegiatan sesuai apa yang telah dianggarkan (Risa, 2014). Menyusun anggaran perusahaan, manajer akan selalu dilibatkan, dalam proses penyusunan anggaran perusahaan, manajer harus bisa menyeimbangi berbagai pikiran dan ego untuk mengatasi masalah yang terjadi, sehingga dapat terjadi adanya peningkatan moralitas kerja dan inisiatif dari seorang manajer. PT PLN (Persero) mengalami beberapa pergerakan yaitu dari segi tingkat kinerja perusahaan, pendapatan, serta laba bersih. Partisipasi penyusunan anggaran bisa menjadi pengaruh beberapa pergerakan nilai tersebut, partisipasi penyusunan anggaran akan melibatkan proses dimana manajer dan pegawai dapat mempersiapkan dan menentukan tujuan anggaran, pada pendapatan PT PLN tahun 2018 mempunyai nilai tertinggi dari pada tahun sebelumnya yaitu Rp. 272,90 triliun karena pada tahun 2017 mempunyai nilai Rp. 255,30 triliun, dan tahun 2016 dengan nilai Rp. 222,82 triliun. Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu sistem penting yang dapat diterapkan berdasarkan sistem akuntansi manajemen serta teori kontijensi untuk menghadapi berbagai situasi dan kondisi di luar perusahaan (Kamilah, 2017). Partisipasi penyusunan anggaran dikaitkan dengan proses keterlibatan individu-individu dalam menyusun anggaran yang berpengaruh terhadap pencapaian target atau tujuan anggaran (Risa, 2014). Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja manajerial karena dapat diketahui rencana yang akan disusun dengan pertimbangan seorang manajer. Penelitian terdahulu diketahui Wirasedana (2017) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran

tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan pada penelitian Pakasi (2015) dan Wicaksono (2016) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ketidakpastian lingkungan yaitu suatu gambaran yang berada di luar perusahaan yang akan mempengaruhi suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya atau aktivitasnya (Senduk, 2017). Hal ini dapat dinilai dari sebagaimana perusahaan mengalami adanya kesulitan dalam memperkirakan kondisi suatu lingkungan. Ketika mengalami kesulitan manajer dapat melakukan suatu tindakan seperti perencanaan ulang atau pengevaluasian untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan yang terjadi (Wati, 2019). Ketidakpastian lingkungan dapat menggunakan landasan berpikir Teori Kontinjensi karena dapat diketahui dari keadaan kondisi eksternal ataupun internal perusahaan yang sedang terjadi. Ketidakpastian bisa diidentifikasi saat kondisi lingkungan menyulitkan seorang manajer dalam menjalankan suatu proses perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan. Perkembangan perusahaan seperti kenaikan laba di masa depan, ketidakpastian lingkungan menjadi faktor yang cukup penting karena dapat mempengaruhi sistem kerja manajer pada masa yang akan datang. Manajer dapat dihadapkan pada masa yang sulit yaitu ketika seorang manajer sulit mempertimbangkan suatu perencanaan dan pengendalian perusahaan (Febrianti & Fitri, 2019). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sukmana & Harymawan (2018) menyatakan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wirasedana (2017) menyatakan memiliki pengaruh.

**Tabel 1.1**  
**Pendapatan dan Laba Bersih PT PLN (Persero)**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan Usaha</b>	<b>Laba Bersih</b>
<b>2018</b>	<b>272,90 triliun</b>	<b>11,58triliun</b>
2017	255,30 triliun	4,43triliun
2016	222,82 triliun	10,55 triliun

*Sumber : [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)*

Tabel 1.1 yang diketahui bahwa banyak terjadi penurunan laba yang terjadi pada tahun 2017. Penelitian ini terjadi untuk menguji kembali apakah benar dengan adanya kenaikan nilai laba serta pendapatan merupakan faktor dari partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan ketidakpastian lingkungan. Tahun 2018 banyak perkembangan yang terjadi seperti kenaikan laba, diketahui terjadinya kenaikan nilai laba bersih tahun 2018 yaitu sebesar 11,58% dengan laba usaha setelah subsidi 35,98 triliun serta target 38,25 triliun.

PLN memiliki 2 pendapatan yaitu melalui pendapatan listrik dari pembayaran prabayar dan pasca bayar. Pembayaran pasca bayar merupakan sistem pembayaran dimana pelanggan membayar setelah menggunakan listrik pada akhir periode, sedangkan prabayar yaitu pelanggan membayar tagihan listrik sebelum listrik digunakan. Jumlah pelanggan listrik menurut Unit Pelayanan Pelaksana Pelanggan (UP3) Surabaya selatan yaitu:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Pelanggan Surabaya Selatan**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelanggan</b>
<b>2018</b>	<b>605.294</b>
2017	578.977
2016	553.429

*Sumber: PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jatim*

Tabel 1.2 adalah tabel yang menunjukkan data jumlah kenaikan pelanggan daerah Surabaya Selatan tahun 2018. Data jumlah pelanggan daerah Surabaya Selatan tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 605.294 pelanggan. Penelitian ini lebih berfokus menggunakan periode tahun 2018, karena dapat mendeskripsikan kondisi terbaru sebelum terjadi pandemi covid-19, jika menggunakan tahun 2019 tidak memungkinkan kestabilan data perusahaan, akibat terjadinya pandemi covid-19 yang sedang melanda perkembangan seluruh perusahaan di dunia termasuk PT PLN UP3 Surabaya Selatan. Peningkatan jumlah pelanggan disebabkan karena banyaknya pembangunan rumah baru ataupun gedung bagian industri yang terletak di daerah Surabaya Selatan. Setiap perusahaan perlu mengetahui tentang partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan ketidakpastian lingkungan karena akan berguna untuk membantu kinerja organisasi yang dijalankan oleh manajernya, misalnya dalam sistem perencanaan, pengorganisasian, pengarah serta pengambilan keputusan.

PT PLN (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang mempunyai lingkup sangat luas dan termasuk pemegang utama dan satu-satunya listrik di Indonesia. PT PLN mempunyai struktur yaitu Kantor Pusat, Unit induk dan pusat, Unit Layanan, beserta Unit Pelaksana. Adapun bagian Unit Induk Distribusi yaitu

Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D), Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3), dan Unit layanan pelanggan (ULP) serta Posko (KP). Dalam penelitian ini Peneliti memilih memfokuskan pada tempat PT PLN UP3 Surabaya Selatan, karena ingin meneliti seberapa pengaruhnya partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. PT PLN UP3 Surabaya Selatan memiliki 6 Rayon yaitu ULP Darmo Permai, ULP Rungkut, ULP Dukuh Kupang, ULP Ngagel dan ULP Gedangan. Pendapatan usaha terdapat 2 yaitu pendapatan pribadi dan badan, pada penelitian ini memilih pada pendapatan usaha badan. Pada PT PLN melayani 2 bagian yaitu individu dan perusahaan, sehingga peneliti akan memfokuskan pada penelitian bagian perusahaan.

PT PLN (PERSERO) UP3 Surabaya Selatan yang merupakan perusahaan BUMN dan bergerak dibidang kelistrikan mengacu pada Pelayanan dan Pelanggan yang terletak di Jl. Ngagel Timur No.14, Pucang Sewu. Gubeng, Kota Surabaya, Jawa Timur 60283, subyek penelitian ini adalah pegawai PT PLN (PERSERO) UP3 Surabaya Selatan bagian Keuangan dan Umum.

PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Selatan akan menjadi obyek penelitian ini karena akan dapat diketahui seberapa tingkat partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja dan ketidakpastian lingkungan akan berpengaruh terhadap nilai perubahan yang terjadi. Struktur organisasi yang terdata di UP3 Surabaya Selatan peneliti memfokuskan untuk mengambil hasil dari responden bagian keuangan dan umum karena akan dapat diketahui bagaimana kinerjanya.

Penerapan partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja dan ketidakpastian lingkungan menjadi faktor penting dalam proses pelaksanaan pelayanan pelanggan. Menyadari pentingnya faktor tersebut maka penelitian ini mengambil judul “PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA SERTA KETIDAK PASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANEJERIAL DI PT PLN(PERSERO) UP3 SURABAYA SELATAN” dengan menggunakan dua teori yaitu yang pertama teori kontijensi karena teori ini kondisional dimana teori ini dapat berubah-ubah karena setiap perusahaan mempunyai kondisi yang berbeda-beda. Kedua, teori kinerja manajerial karena teori ini merupakan informasi yang di terima manajer mengenai suatu capaian perusahaan akibat keputusan yang diambil (Azzumar *et al.*, 2018).

Berbagai acuan dan sumber data yang didapatkan peneliti maka menyampaikan apakah adanya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ataupun tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja terdapat peneliti menyatakan hasil yang positif dan negatif sehingga perlu adanya penelitian lagi untuk mengetahui hasil pengukuran yang terbaru. Ketidakpastian lingkungan terdapat beberapa penelitian mengungkapkan adanya pengaruh signifikan serta tidak signifikan, sehingga pada penjabaran latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini sangat penting dilakukan karena ada hasil pada penelitian sebelumnya yang tidak konsisten dengan data yang menurut peneliti dapat dicari apa penyebabnya sehingga penelitian ini dapat dieksplorasi kembali.



### **Perumusan Masalah**

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap positif kinerja manajerial?
3. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tentang kebenaran variabel independen seperti partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, ketidakpastian lingkungan apakah berpengaruh signifikan atau tidak signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial pada perusahaan PT PLN UP3 Surabaya Selatan.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini akan bermanfaat bagi para masyarakat, ataupun contoh bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian selanjutnya, karyawan ataupun manajer dalam perusahaan sebab dengan penelitian ini para pihak-pihak tersebut akan mengetahui perkembangan tentang penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, ketidakpastian lingkungan yang akan berguna bagi para karyawan ataupun manajer dalam melakukan peningkatan kualitas di masa depan.

Penelitian ini juga berguna untuk perusahaan dimana dapat memberi sebuah kesimpulan dan hasil tentang partisipasi penyusunan anggaran, sistem

pengukuran kinerja, dan ketidakpastian lingkungan terhadap perusahaan PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Selatan, sehingga hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan sistem kinerja manajerial pada suatu perusahaan.

### **Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab satu dalam riset ini menjelaskan latar belakang tentang variabel independen yang saya gunakan sebagai bahan penelitian, serta perumusan masalah yang ditemukan, tujuan dari penelitian, serta manfaat penelitian yang saya capai hingga sistematika penulisan penelitian.

#### **BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab dua menguraikan beberapa hal yang akan terkait dengan penelitian terdahulu mulai dari landasar teori serta kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian yang akan dilakukan.

#### **BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab tiga menjelaskan tentang bagaimana sistematika penelitian seperti rancangan penelitian, batasan penelitian, mengidentifikasi suatu variabel penelitian, populasi sample yang akan digunakan, teknik pengambilan sampel data, serta metode pengumpulan data penelitian.

#### **BAB 4 : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Bab empat dalam riset ini menjelaskan tentang uraian mengenai gambaran subyek penelitian, teknik analisis data, dan pembahasan. Penelitian menggunakan

variabel dependen profitabilitas, dan variabel independen; kinerja lingkungan, biaya lingkungan, dan pengungkapan lingkungan.

#### BAB5 : PENUTUP

Bab lima dalam riset ini berisi tentang uraian kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran. Penelitian ini menggunakan variabel dependen profitabilitas, dan variabel independen, kinerja lingkungan, biaya lingkungan, dan pengungkapan lingkungan.