

## ***Budgetary Slack* Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Sharfina Pradita<sup>1</sup> , Endah Susilowati<sup>2</sup>

Jurusan Akuntansi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
Surabaya, Indonesia

e-mail: [17013010035@student.upnjatim.ac.id](mailto:17013010035@student.upnjatim.ac.id) dan [endahs.ak@upnjatim.ac.id](mailto:endahs.ak@upnjatim.ac.id)

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan membuktikan: Pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*, Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap *budgetary slack*, Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, Pengaruh *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial, Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*, dan Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas. Metode penentuan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu PLS (*Partial Least Squares*). Hasil dari penelitian ini yakni Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*, Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *budgetary slack*, Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, *Budgetary slack* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*, dan Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*.

**Kata kunci:** Kinerja Manajerial; *Budgetary Slack*; Komitmen Organisasi; Kejelasan Sasaran Anggaran

### **Abstract**

*The purpose of this study is to test and prove: The effect of organizational commitment on budgetary slack, The effect of budget goal clarity on budgetary slack, The effect of organizational commitment on managerial performance, The effect of budget goal clarity on managerial performance, The effect of budgetary slack on managerial performance, The effect of organizational commitment on managerial performance through budgetary slack, and The effect of budget goal clarity on managerial performance through budgetary slack. The method used is quantitative with the type of causality research. The method of determining the sample using purposive sampling. The analysis technique used in this research is PLS (Partial Least Squares). The results of this study are Organizational commitment has a significant positive effect on budgetary slack, Budget goal clarity has a insignificant positive effect on*

*budgetary slack, Organizational commitment has a significant positive effect on managerial performance, Budget goal clarity has a negative insignificant negative effect on managerial performance, Budgetary slack has a significant positive effect on managerial performance, Organizational commitment has a significant positive effect on managerial performance through budgetary slack, and Budget goal clarity has a insignificant positive effect on managerial performance through budgetary slack.*

**Keywords :** *Managerial Performance; Budgetary Slack; Organizational Commitment; Budget Goal Clarity*

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi dan persaingan global telah membuat semua jenis perusahaan bersaing sangat ketat. Untuk berkembang dan bertahan dalam lingkungan bisnis, ini merupakan tantangan yang dihadapi perusahaan. Situasi saat ini akan menimbulkan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis, yang akan mempersulit rencana pengelolaan dan proses pengendalian. Manajemen harus memiliki komponen untuk membantu menyusun rencana sumber daya yang ada dengan seefisien mungkin, komponen yang dapat membantu kegiatan manajemen disebut sebagai anggaran. Anggaran berperan sebagai perencana dan pengendali untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

Saat ini pemerintah banyak melakukan pembangunan infrastruktur, khususnya di Papua, salah satunya pembangunan terkait penyediaan tenaga listrik. PT PLN (Persero) menjadi pendukung penyediaan tenaga listrik di Indonesia. Berdasarkan informasi yang dirilis IDX channel.com, PT PLN (Persero) menerima dana PMN sebesar Rp 5 triliun pada tahun 2020, namun hingga Oktober dana yang terserap baru 60%. Keterlambatan pelaksanaan PMN ini karena beberapa proyek terlambat dalam prosesnya. Keadaan ini disebabkan oleh pandemi Covid-19 yang menghambat pergerakan barang dan orang. Pada 2019, alokasi PMN PLN sebesar 6,5 triliun rupiah, namun hanya 87,3% dana yang terserap. Namun berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, realisasi tahun sebelumnya terserap 100%. Dana ini dialokasikan untuk proyek transmisi listrik, gardu induk dan distribusi listrik pedesaan (Nurhaliza, 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka terjadi *slack* pada dana PMN tersebut, sehingga adanya *budgetary slack* akan berdampak pada kinerja manajerial. Kinerja manajerial digunakan untuk menentukan tujuan dan merealisasikan rancangan visi yang telah ditetapkan serta digunakan sebagai rencana strategis organisasi, sebagai wujud pencapaian manajer dalam pelaksanaan program (Badu et al., 2019).

PT PLN (Persero) UP3 Merauke berlokasi di ujung Pulau Papua, bertanggung jawab untuk mengelola proses bisnis hingga layanan pelanggan. Selama ini, kinerja PT PLN (Persero) Papua dinilai menuju ke arah yang lebih baik, akan tetapi terdapat ketidaksamaan pada jumlah anggaran yang telah disusun dan direncanakan sebelumnya dengan realisasi anggaran, sehingga anggaran yang telah direncanakan mengalami kekurangan dana pada saat merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena kondisi lingkungan yang tidak menentu seperti kondisi wilayah yang sangat luas, terbatasnya akses antar wilayah, serta biaya logistik yang tidak murah di Papua. Selain itu, masih minimnya aliran listrik di tanah Papua. Namun, PLN terus berupaya mengaliri listrik sampai merata di Papua.

Kinerja manajerial sangat penting dalam suatu organisasi, karena dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan (Cahyani & Damayanthi, 2019). Salah satu penyebab kinerja manajemen yang kurang memadai merupakan masalah anggaran (Suhartini et al., 2019). Hal ini terlihat dari kemungkinan terjadinya benturan kepentingan antara kedua pihak yang sama-sama ingin mencapai tujuan

dan kesejahteraannya yang berujung pada defisit anggaran. Pernyataan tersebut sejalan dengan teori keagenan, *agent* menggunakan oportunistik untuk mencari keuntungan pribadi (Supriyono, 2018, p. 63). Rendahnya target pencapaian anggaran tentunya mudah dicapai, sehingga kesadaran kinerja juga akan meningkat, meskipun pencapaian tersebut mengindikasikan adanya *budgetary slack* (Irfan et al., 2016).

Menurut penelitian Rinaldi et al. (2020) komitmen organisasi menjadi salah satu faktor berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Komitmen organisasi ditunjukkan oleh derajat keterikatan pribadi pada organisasi, yang tercermin dari kepercayaan dan partisipasi dalam organisasi. Individu dengan komitmen anggaran tinggi akan terbiasa mengejar tujuan organisasi, sehingga mereka jarang memiliki kecenderungan untuk meningkatkan margin anggaran. Orang yang komitmennya tidak mencukupi akan kurang memperhatikan tujuan organisasi ketika menggunakan anggaran untuk kepentingan sendiri, sehingga cenderung memiliki *budgetary slack* (Agustianto, 2019). Penelitian Huseno (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Regita & 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. Penelitian Badu et al. (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial, namun penelitian Chaerunnisak & Adji (2020) komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja manajerial.

Selain faktor komitmen organisasi, Ibrahim (2020), Handayati et al. (2020) berpendapat bahwa *budgetary slack* dan kinerja manajerial juga bergantung pada kejelasan sasaran anggaran. Pentingnya anggaran yang jelas bagi organisasi akan

mempermudah dalam menyelesaikan kegagalan dan keberhasilan suatu tindakan agar tujuan dapat tercapai. Penelitian Khasanah & Kristanti (2020) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif pada *budgetary slack*, hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2020) bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif signifikan pada *budgetary slack*. Penelitian Handayati et al. (2020) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Mulya (2019) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja manajerial.

Komitmen organisasi serta kejelasan sasaran anggaran, dapat membuat manajer lebih memahami tujuan anggaran sehingga dapat mengurangi ambiguitas di tempat kerja. Hubungan ini didasarkan pada teori penetapan tujuan (Qotrunnada et al., 2018). Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa tujuan harus mengacu pada tindakan (Qotrunnada et al., 2018).

Ketertarikan penulis dalam melakukan pengkajian ini karena masih terdapat inkonsistensi dalam penelitian terdahulu. Sehingga timbul ketertarikan untuk mengadakan penelitian. Keunikan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada fenomena yang terjadi serta objek yang dipilih pada penelitian ini. Penelitian ini juga memodifikasi variabel yang ada pada penelitian terdahulu, sehingga *budgetary slack* menjadi variabel mediasi. Alasan memilih *budgetary slack* menjadi variabel mediasi karena faktor yang dapat berdampak pada komitmen organisasi dan kejelasan sasaran anggaran salah satunya yaitu *budgetary slack*, sedangkan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial seperti komitmen organisasi, kejelasan sasaran anggaran, serta *budgetary slack*, sehingga penulis memilih *budgetary slack* sebagai variabel mediasi.

Pengkajian ini untuk menguji dan membuktikan: Pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*,

Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap *budgetary slack*, Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, Pengaruh *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial, Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*, dan pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*.

Terdapat beberapa teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori keagenan dan teori penetapan tujuan. Supriyono (2018:63) berpendapat bahwa teori agensi (keagenan) menjelaskan hubungan antara prinsipal dan agen. Kaitan antara teori keagenan dengan penelitian ini dilihat dari hubungan antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen perusahaan (*agent*). Pemberian wewenang dari *principal* kepada agen untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran sering disalah gunakan. Sedangkan teori penetapan tujuan menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas (Qotrunnada et al., 2018). Kaitannya dengan penelitian kali ini yakni tujuan menentukan seberapa besar upaya yang dilakukan oleh individu, manajer yang memiliki komitmen tinggi terhadap tujuannya dapat mendorong manajer melakukan tindakan yang optimal dalam mencapai tujuan (Qotrunnada et al., 2018).

*Budgetary slack* dapat menimbulkan konflik kepentingan dalam suatu organisasi, sebab penciptaan yang lemah mungkin bermanfaat bagi manajer, tetapi mungkin berjalan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan (Agustianto, 2019). Komitmen yang tinggi berdampak pada individu, individu akan menggunakan anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya individu akan menggunakan anggaran untuk kepentingan pribadinya jika tingkat komitmennya rendah (Kepramareni et al., 2020). Hal ini sejalan dengan pernyataan teori keagenan.

H<sub>1</sub> = Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Kejelasan sasaran anggaran, dapat mengurangi risiko *budgetary slack* (Evitania & Sri, 2020). Begitu sebaliknya, semakin rendah tingkat kejelasan sasaran anggaran, maka akan semakin tinggi kemungkinan terjadinya *budgetary slack*, sehingga kejelasan sasaran anggaran pada organisasi harus dinyatakan secara jelas, spesifik serta dapat dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakannya. Pemberi wewenang kepada pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran untuk mengelola sumber daya yang dimiliki mengakibatkan para penyusun memiliki informasi yang lebih dibandingkan dengan atasannya sehingga menemukan celah untuk melakukan *budgetary slack* demi kepentingan pribadi para penyusun anggaran. Hal ini sejalan dengan teori keagenan.

H<sub>2</sub> = Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep tingkah laku pada pekerjaan yang berhubungan dengan ada tidaknya keterkaitan seseorang pada organisasi (Sherlywati, 2015). Tingginya kinerja yang dihasilkan oleh seorang manajer berasal dari tingginya sebuah komitmen dari perseorangan kepada tugas yang diberikan. Kinerja manajerial nampak dari seberapa jauh manajer menunjukkan komitmen pada organisasi sebab dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Mamuaya & Kewo, 2019). Komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan kinerja manajerial yang baik (Salain et al., 2018), (Giusti et al., 2018), (Hartini & Lestari, 2018). Seberapa besar upaya yang dilakukan oleh seseorang, ditunjukkan dengan adanya tujuan. Tingginya komitmen yang dimiliki oleh manajer yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuannya, akan mendorong manajer melakukan upaya yang lebih maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, pernyataan ini berkaitan dengan teori penetapan tujuan.

H<sub>3</sub> = Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Anggaran pada organisasi menjadi tolak ukur dalam mencapai kinerja yang

diharapkan, sehingga perencanaan dapat menggambarkan sasaran kinerja secara jelas (Widaryanti & Pancawardani, 2020). Sasaran anggaran diterapkan dan diimplementasikan dengan jelas dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penetapan tujuan organisasi memerlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan. Adanya kejelasan sasaran dalam menetapkan tujuan anggaran memungkinkan manajer untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan anggaran tersebut, sehingga dapat mengurangi ambiguitas dalam menentukan pekerjaan mereka. Apabila ambiguitas tersebut berkurang maka kinerja manajerial akan baik, pernyataan ini berkaitan dengan teori penetapan tujuan.

Laporan anggaran yang menyimpang akan mengurangi keefektifan anggaran di dalam perencanaan dan pengawasan organisasi (Muttaqin, 2016). Jelasnya sasaran pada anggaran, dapat dengan mudah manajer mempertanggung jawabkan hasil dari pelaksanaan tugas organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan serta berimplikasi pada kinerja manajerial (Widaryanti & Pancawardani, 2018), sehingga dapat dikatakan sasaran anggaran dapat berdampak pada kinerja manajerial Handayati et al. (2020), Natalia et al. (2019), Seber et al. (2019).

H<sub>4</sub> = Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Peran anggaran dalam organisasi sangat penting, sebab anggaran berdampak pada kinerja para anggota organisasi dalam menjalankan fungsinya (Muttaqin, 2016). Perilaku *budgetary slack* merupakan perilaku yang tidak etis, sehingga memungkinkan berpengaruh pada kinerja manajerial (Suhartini et al., 2019). Pihak yang merasakan tekanan dari anggaran yang ketat serta kegelisahan atas laporan kinerja yang buruk sehingga anggaran sering kali dipandang sebagai penghalang kemajuan karier (Muttiarni & Musawir, 2019). Menurut Muttaqin (2016) *budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari

yang seharusnya, agar anggaran lebih mudah dicapai.

Manajer melakukan *slack* terhadap anggaran agar mudah dalam mencapai target anggaran sehingga kondisi ini berdampak pada kinerja manajerial. Ketika manajer membuat laporan anggaran secara efisien, serta efisien tersebut merupakan tujuan yang ditetapkan perusahaan terkait dengan anggaran, maka kinerja dari manajer tersebut menjadi lebih baik, pernyataan ini sejalan dengan teori penetapan tujuan.

H<sub>5</sub> = *Budgetary slack* berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan (Agustianto, 2019). Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, maka individu akan mudah dalam mencapai target yang diinginkan, hal ini sejalan dengan teori penetapan tujuan. Komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan kinerja manajerial yang baik (Salain et al., 2018), (Giusti et al., 2018), (Hartini & Lestari, 2018). Kinerja yang baik akan berdampak pada *budgetary slack* (Suhartini et al., 2019).

Tinggi rendahnya *budgetary slack* tergantung pada individu. Apakah individu mengejar kepentingan diri sendiri atau bekerja untuk kepentingan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori keagenan. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan keberlangsungan organisasi serta berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik.

H<sub>6</sub>= Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*

Kejelasan sasaran anggaran bersifat tidak pasti karena sasaran pada anggaran bergantung pada kondisi lingkungan yang tidak pasti. Ketidakpastian tersebut akan berdampak pada kinerja manajerial dan *budgetary slack*. Apabila organisasi menetapkan kejelasan pada sasaran anggaran maka tujuan organisasi akan mudah tercapai. Manajer akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat, sehingga akan menurunkan

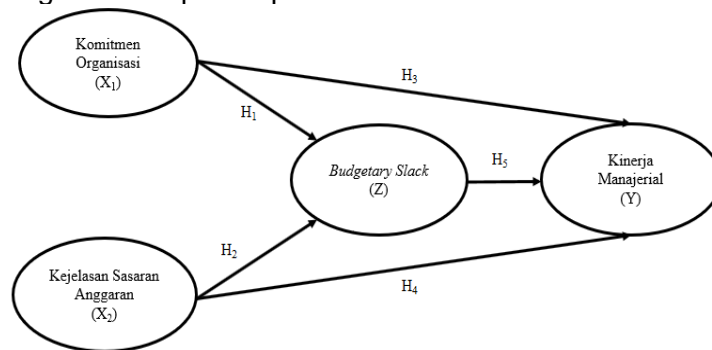
perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan teori keagenan.

Semakin tinggi kejelasan sasaran anggaran diterapkan dan diimplementasikan maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Bagi organisasi laporan anggaran yang menyimpang akan mengurangi keefektifan anggaran di dalam perencanaan dan pengawasan organisasi (Muttaqin, 2016). Hal ini sejalan dengan teori penetapan

tujuan. Menurut Pertiwi & Mahardhika (2019) kejelasan sasaran yang tinggi akan berdampak pada *budgetary slack*. Suhartini et al. (2019) juga berpendapat bahwa kinerja manajerial akan berdampak pada *budgetary slack*.

H<sub>7</sub>= Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*

Berikut adalah model teoritis penelitian ini :



## METODE

Metode kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas menjadi metode pada penelitian ini (Sugiyono, 2018, p. 59). PT PLN (Persero) UP3 Merauke menjadi objek untuk pengkajian ini. Variabel dependen penelitian ini yakni

kinerja manajerial. Variabel independen dalam penelitian ini yakni komitmen organisasi dan kejelasan sasaran anggaran. Variabel mediasi penelitian ini yakni *budgetary slack*.

**Table 1**  
**Pengukuran Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Manajerial (Y)	Kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.	Variabel ini diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh Kartasari et al. (2019) : 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Pengkoordinasian 4. Pengawasan 5. Penilaian staff 6. Negosiasi 7. Perwakilan 8. Evaluasi	Likert
Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	Keinginan yang kuat dari individu, meyakini serta menerima nilai dan tujuan organisasi untuk tetap menjadi anggota	Variabel ini diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh Putri & Novita (2020) : 1) <i>Affective Commitment</i> (Komitmen Afektif)	

	organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi.</li> <li>b) Permasalahan organisasi adalah permasalahan pribadi.</li> <li>c) Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.</li> </ul>	Likert
		<p>2) <i>Continuance Commitment</i> (Komitmen Berkelanjutan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi apabila berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa.</li> <li>b) Meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar.</li> <li>c) Tetap bekerja di organisasi merupakan kebutuhan dan keinginan.</li> </ul>	
		<p>3) <i>Normative Commitment</i> (Komitmen Normatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tidak merasa bahwa tawaran di organisasi lain merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi.</li> <li>b) Alasan utama melanjutkan bekerja pada organisasi adalah loyalitas.</li> <li>c) Percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi.</li> </ul>	
Kejelasan Sasaran Anggaran (X <sub>2</sub> )	Gambaran sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan dengan jelas, spesifik, dan sistematis sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, agar dapat dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.	Variabel ini diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh Yulianto & Muthaher (2019) :	Likert
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Tujuan</li> <li>2) Target kinerja</li> <li>3) Standar kejelasan sasaran anggaran</li> <li>4) Sasaran anggaran sesuai prioritas</li> <li>5) Sasaran anggaran sesuai tingkat kesulitan</li> </ul>	
<i>Budgetary Slack</i> (Z)	Selisih antara jumlah yang dianggarkan dengan kebutuhan riil yang dimiliki oleh	Variabel ini diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh Saputra & Ghofar (2017) :	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Standar anggaran</li> </ul>	

pengguna anggaran, agar terget yang sudah ditetapkan dapat tercapai.	mendorong produktivitas 2) Pencapaian anggaran 3) Monitoring atas keterbatasan jumlah anggaran 4) Anggaran memiliki tuntutan yang tinggi 5) Target anggaran dapat memperbaiki tingkat efisiensi 6) Sasaran anggaran yang dijabarkan dapat direalisasikan	Likert
---	--	--------

*Purposive sampling* menjadi teknik yang akan digunakan pada pengambilan sampel kali ini, populasi pada penelitian ini yakni seluruh karyawan sebanyak 89 orang. Para manajer, supervisor, pejabat pelaksana, dan analis menjadi anggota sampel, sebab memiliki peran dan kewenangan dalam pelaksanaan kegiatan manajemen serta bertanggung jawab atas proses penganggaran. Berdasarkan kriteria tersebut didapatkan 48 responden sebagai sampel penelitian. Data yang dipergunakan yakni data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Squares*) dengan *software* SmartPLS 3.0 melalui uji *outer model* dan *inner model*.

Pada pengujian *outer model* menggunakan uji validitas terhadap indikator dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Selain itu, uji reliabilitas indikator menggunakan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Uji validitas konvergen melihat nilai *factor*

*loading*, jika nilai *factor loading* pada suatu indikator  $\geq 0,5$  maka dikatakan valid. Apabila nilai *factor loading*  $\leq 0,5$  maka dikatakan tidak valid. Uji validitas diskriminan dapat dievaluasi menggunakan dua tahap yaitu melihat nilai *cross loading* dan nilai AVE (*Average Variances Extracted*). Uji reliabilitas menggunakan evaluasi terhadap nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, nilai harus  $\geq 0,6$  yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki kehandalan tinggi sebagai alat ukur atau dapat dikatakan bahwa variabel tersebut reliabel. Pengujian *inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya, dievaluasi menggunakan uji t-statistik. Pengaruh positif dan negatif pada hipotesis dapat dilihat dari *original sample* yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*. Apabila nilai t-statistik  $\geq 1,99$  maka hipotesis diterima dan apabila  $\leq 1,99$  hipotesis ditolak (Suhartini et al., 2019).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

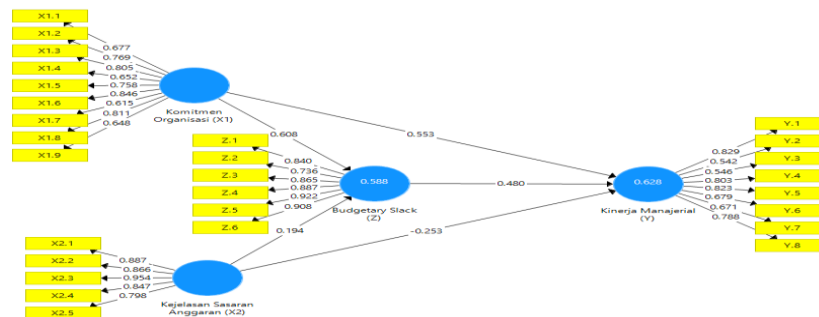
### Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan pengolahan data sebanyak 48 dengan menggunakan

SmartPLS 3.0. Berikut ini adalah hasil uji *outer model*:

### Gambar 2 Outer Model





Sumber: Data diolah peneliti, 2021

**Tabel 2**  
**Uji Validitas Diskriminan**

Variabel	Average Variance Extracted
Komitmen Organisasi	0,541
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,760
Kinerja Manajerial	0,517
<i>Budgetary Slack</i>	0,743

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

Dianggap valid jika nilai faktor pada uji  $\geq 0,5$ . Nilai faktor *convergent validity* dan *discriminant validity* dari masing-masing indikator pada Gambar 1 diatas 0,5, maka semua indikator valid serta hasil perhitungan menunjukkan bahwa antar konstruk tidak saling berhubungan yang dapat diketahui dari nilai *cross loading* antar variabel yang bernilai lebih tinggi

dibandingkan yang lain dan seluruh indikator telah memenuhi validitas konvergen. Tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan *discriminant validity* dengan menggunakan nilai AVE diperoleh hasil bahwa nilai AVE dari seluruh variabel memiliki nilai  $\geq 0,5$ , sehingga seluruh variabel memiliki konstruk yang baik. Berikut merupakan uji reliabilitas:

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

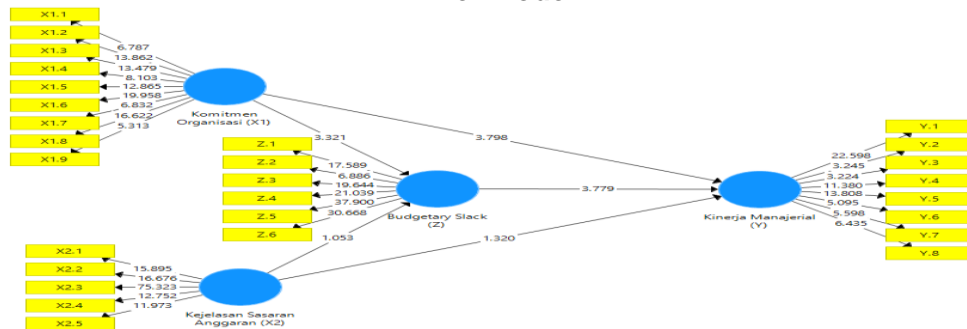
Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Komitmen Organisasi	0,913	0,892
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,940	0,920
Kinerja Manajerial	0,893	0,864
<i>Budgetary Slack</i>	0,945	0,930

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

Uji dianggap reliabel apabila memiliki nilai faktor diatas 0,6. Tabel 3 diatas berarti dapat dikatakan bahwa semua variabel reliabel. Langkah selanjutnya merupakan menguji *inner*

*model* yang tujuannya untuk menjawab hipotesis dengan melihat hasil koefisien jalur. Hipotesis diterima jika nilai t-statistik  $>1,96$  (Suhartini et al., 2019). Berikut ini adalah hasil uji *inner model*:

**Gambar 3  
Inner Model**



Sumber: Data diolah peneliti, 2021

**Tabel 4  
Path Coefficients**

Hipotesis		Original Sample	T Statistics	P Values	Hasil
H <sub>1</sub>	Komitmen Organisasi -> Budgetary Slack	0,608	3,321	0,001	Diterima
H <sub>2</sub>	Kejelasan Sasaran Anggaran -> Budgetary Slack	0,194	1,053	0,293	Ditolak
H <sub>3</sub>	Komitmen Organisasi -> Kinerja Manajerial	0,553	3,798	0,000	Diterima
H <sub>4</sub>	Kejelasan Sasaran Anggaran -> Kinerja Manajerial	-0,253	1,320	0,187	Ditolak
H <sub>5</sub>	Budgetary Slack -> Kinerja Manajerial	0,480	3,779	0,000	Diterima
H <sub>6</sub>	Komitmen Organisasi -> Kinerja Manajerial -> Budgetary Slack	0,292	2,195	0,029	Diterima
H <sub>7</sub>	Kejelasan Sasaran Anggaran -> Kinerja Manajerial -> Budgetary Slack	0,093	1,006	0,315	Ditolak

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*,  $H_1$  diterima. Terdukung karena nilai *t-statistics* sebesar 3,321 dan *original sampel* sebesar 0,608. Komitmen organisasi yang tinggi maka *budgetary slack* juga tinggi. Komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat pada nilai serta pencapaian target oleh organisasi (Ibrahim, 2020). Komitmen yang tinggi berdampak pada individu. Individu akan menggunakan anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan, sebaliknya individu akan menggunakan anggaran untuk kepentingan pribadinya jika tingkat komitmennya rendah (Kepramareni et al., 2020).

*Budgetary slack* dapat menimbulkan konflik kepentingan dalam suatu organisasi (Agustianto, 2019). Hal ini disebabkan karena penciptaan yang lemah mungkin bermanfaat bagi manajer tetapi mungkin berjalan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan (Agustianto, 2019). Pernyataan ini sejalan dengan teori keagenan, dalam teori ini terdapat perbedaan kepentingan antara agen dengan principal, dimana agen

mempergunakan oportunitisme untuk kepentingan pribadi.

Individu yang memiliki keterikatan emosional cenderung mengedepankan kepentingan organisasi daripada kepentingan sendiri. Komitmen organisasi dapat tumbuh karena individu memiliki keterikatan emosional dengan organisasi seperti dukungan moral dan menerima nilai-nilai yang ada serta tekad individu untuk melakukan sesuatu untuk menunjang keberhasilan organisasi dan mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau kelompok.

Organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi akan menggunakan

anggarnya secara efisien agar terjadi *budgetary slack*. Semakin adanya *budgetary slack* maka hal ini semakin baik, sebab organisasi dapat menekan pengeluaran sehingga dapat mengefisiensi anggaran dalam organisasi tersebut. Semakin efisien maka organisasi dapat mendapatkan keuntungan (*profit*). Hal ini dibuktikan dari jawaban responden terkait komitmen organisasi dan *budgetary slack*.

Menurut Huseno (2017), Permana et al. (2017), Madjodjo (2017) komitmen organisasi memiliki dampak positif pada *budgetary slack*. Regita & Sukartha (2019), Wimba & Gayatri (2018), Widodo (2015) mereka melakukan penelitian yang berbeda dengan pendapat Huseno yang mengemukakan jika komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif pada *budgetary slack*.

### Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *budgetary slack*,  $H_2$  ditolak. Hal ini disebabkan karena nilai *t-statistics* sebesar 1,053 dan nilai *original sampel* sebesar 0,194. Jelas atau tidaknya sasaran anggaran yang dirancang atau ditetapkan dalam organisasi maka tidak berpengaruh pada *budgetary slack*. Tingginya kejelasan sasaran anggaran, dapat mengurangi risiko *budgetary slack* (Evitania & Sri, 2020). Ketidakjelasan sasaran anggaran dapat berdampak pada pelaksana anggaran menjadi bingung, sehingga dalam mencapai kinerja yang diharapkan pelaksana tidak memiliki motivasi. (Astuti & Mulya, 2019).

Kejelasan sasaran anggaran bersifat tidak pasti dan sulit untuk disesuaikan dengan keadaan sesungguhnya, sehingga berdampak pada tidak konsistennya kenaikan *budgetary slack*. Sedangkan *budgetary slack* merupakan prinsip yang ditekankan pada perusahaan. Apapun kondisi ketidakpastian lingkungan, organisasi tetap melakukan *budgetary slack* yang tinggi. Ketidakpastian tersebut disebabkan karena kondisi lingkungan yang berubah-ubah, sehingga manajer dituntut untuk

responsive terhadap perubahan anggaran serta manajer dituntut untuk memiliki pengetahuan terkait penyusunan anggaran.

Hal ini tidak sejalan dengan teori keagenan, karena para manajer tidak menggunakan kepentingan pribadinya melainkan untuk kepentingan organisasinya. Manajer melakukan tindakan ini berdasarkan pada kondisi yang sebenarnya, karena setiap tahun anggaran bisa jadi berubah-ubah. Manajer merespon kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi. Apabila manajer bekerja sesuai dengan teori keagenan maka akan berusaha meningkatkan nilai anggaran setinggi-tingginya agar mendapatkan sisa hasil anggaran yang digunakan untuk kepentingan pribadinya.

Menurut Prakarsa (2020), Evitania & Sri (2020), Wibawa & Asri (2019) kejelasan sasaran anggaran tidak berdampak pada *budgetary slack*. Namun, Khasanah & Kristanti (2020), Pertiwi & Mahardhika (2019) menjelaskan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan pada *budgetary slack*.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka  $H_3$  diterima. Terdukung karena nilai *t-statistics* sebesar 3,798 dan *original sampel* sebesar 0,553. Tingginya komitmen dalam organisasi sehingga berdampak pada kinerja manajerial yang tinggi. Prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi disebut kinerja manajerial. Kinerja manajerial nampak dari seberapa jauh manajer menunjukkan komitmen pada organisasi, sebab dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Mamuaya & Kewo, 2019).

Seberapa besar upaya yang dilakukan oleh seseorang ditunjukkan dengan adanya tujuan. Tingginya komitmen yang dimiliki oleh manajer terhadap tujuannya, akan mendorong manajer melakukan upaya yang maksimal dalam mencapai tujuan. Adanya komitmen yang kuat, maka individu akan menyukai pekerjaan yang ditekuninya. Adanya loyalitas yang tinggi, individu tidak ingin

organisasinya jatuh sehingga yang dilakukan yaitu dengan bekerja keras serta apapun yang dilakukan tujuannya demi organisasi, maka dengan hal tersebut akan meningkatkan kinerja manajerial.

Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sejalan dengan teori penetapan tujuan. Teori ini menjelaskan bahwa seberapa besar upaya yang dilakukan oleh seseorang ditunjukkan dengan adanya tujuan. Tingginya komitmen yang dimiliki oleh manajer terhadap tujuannya, akan mendorong manajer melakukan upaya yang lebih maksimal dalam pencapaian tujuan.

Penelitian Salain et al. (2018), Giusti et al. (2018), Hartini & Lestari (2018) menjelaskan jika komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Namun, menurut Chaerunnisak & Adji (2020) komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja manajerial.

### **Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, maka  $H_4$  ditolak. Hal ini karena nilai *t-statistics* 1,320 dan nilai *original sampel* sebesar -0,253. Jelas atau tidaknya sasaran anggaran yang dirancang atau ditetapkan dalam organisasi maka tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

Jelasnya sasaran pada anggaran, dapat dengan mudah manajer mempertanggung jawabkan hasil dari pelaksanaan tugas organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan serta berimplikasi pada kinerja manajerial (Widaryanti & Pancawardani, 2018). Adanya kejelasan sasaran dalam menetapkan tujuan anggaran memungkinkan manajer memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tujuan anggaran tersebut, sehingga mampu mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka. Berkurangnya ambiguitas maka kinerja manajerial akan terlihat baik.

Sasaran anggaran yang jelas pada organisasi seringkali disesuaikan dengan kondisi yang ada serta setiap tahunnya berubah-ubah. Adanya perubahan tersebut maka tentu berbahaya pada organisasi oleh karena itu kinerja manajerial ditentukan tanpa menunggu adanya kejelasan sasaran anggaran. Organisasi akan membuat kinerja manajerial secara lebih pasti, demi kelangsungan organisasi pada masa saat itu dan yang akan datang. Hal tersebut yang menyebabkan kejelasan sasaran anggaran tidak berdampak pada kinerja manajerial.

Pernyataan ini tidak sejalan dengan teori penetapan tujuan, karena di dalam teori ini menjelaskan seberapa jelas anggaran maka akan berdampak pada kinerja manajerial yang baik, namun hal ini berbeda dengan penelitian ini semakin jelas anggaran maka tidak berdampak pada kinerja manajerial, sehingga hal ini tidak sejalan dengan teori penetapan tujuan. Penetapan tujuan memerlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan.

Penelitian Astuti & Mulya (2019) menunjukkan jika kejelasan sasaran anggaran memiliki dampak negatif pada kinerja manajerial. Namun, tidak sejalan dengan penelitian Handayati & Safitri (2020), Natalia et al. (2019), Seber et al. (2019) kejelasan sasaran anggaran berdampak positif dan signifikan pada kinerja manajerial.

### **Pengaruh *Budgetary Slack* Terhadap Kinerja Manajerial**

*Budgetary slack* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajemen, maka  $H_5$  diterima. Hal ini didukung karena nilai *t-statistics* sebesar 3,779 dan *original sampel* sebesar 0,480. Semakin tinggi *budgetary slack* maka kinerja manajerial juga semakin tinggi. *Budgetary slack* adalah perilaku tidak etis yang dilakukan oleh pihak penyusun anggaran (Suhartini et al., 2019).

Manajer melakukan *budgetary slack* disebabkan oleh tindakan konservatif pada ketidakpastian lingkungan bisnis yang tinggi. Apabila

seorang manajer dengan sengaja menurunkan atau menambahkan nilai pendapatan serta biaya dalam rancangan anggaran maka *budgetary slack* akan muncul. Tujuan manajer melakukan perilaku tidak etis tersebut yaitu agar manajer lebih mudah mencapai target anggarannya.

Hal ini sejalan dengan teori penetapan tujuan. Teori ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugasnya (Qotrunnada et al., 2018). Ketika manajer membuat laporan anggaran secara efisien, serta efisien tersebut merupakan tujuan yang ditetapkan perusahaan terkait dengan anggaran, maka kinerja dari manajer tersebut menjadi lebih tinggi. Manajer dalam merumuskan anggaran telah melakukan *budgetary slack*, sehingga kondisi ini berdampak pada tingginya kinerja manajerial. Manajer melakukan *budgetary slack* dipicu oleh tindakan konservatif manajer pada ketidakpastian lingkungan bisnis yang tinggi.

PT PLN (Persero) merupakan suatu organisasi yang bersifat *profit* atau mencari keuntungan. Semakin adanya *budgetary slack* maka semakin baik, sebab untuk menekan pengeluaran. Anggaran yang telah direncanakan dan disusun dapat efisien, semakin efisien maka manajer dapat mencapai target kinerja yang diinginkan. Menurut Suhartini et al. (2019) *budgetary slack* berpengaruh positif signifikan pada kinerja manajerial.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Melalui *Budgetary Slack***

Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*, maka  $H_6$  diterima. Hal ini didukung karena nilai *t-statistics* sebesar 2,195 dan *original sampel* sebesar 0,292. Semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja manajerial dan *budgetary slack* juga tinggi.

Komitmen menunjukkan keyakinan serta dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Ibrahim, 2020). Individu yang memiliki komitmen tinggi akan

mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi, sedangkan individu dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri (Agustianto, 2019), hal ini sejalan dengan teori keagenan. Semakin adanya *budgetary slack* maka hal ini semakin baik, sebab organisasi dapat menekan pengeluaran sehingga dapat mengefisiensi anggaran dalam organisasi tersebut. Apabila semakin rendahnya *budgetary slack* mencerminkan pada ketidakefisien anggaran dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi yang tinggi juga berdampak pada kinerja manajerial. Apabila seorang manajer memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial yang dimiliki. Begitu sebaliknya jika komitmen organisasi tinggi maka kinerja manajerial rendah, karena individu tidak memiliki keinginan yang kuat terhadap organisasinya. Individu tidak ingin organisasinya lebih baik dari sebelumnya, sehingga hal ini akan berdampak pada kinerja manajerial yang buruk. Pernyataan ini sejalan dengan teori penetapan tujuan.

Penelitian Chaerunnisak & Adji (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja manajerial, sedangkan penelitian Saputra et al. (2017), Karsam (2013) telah mengemukakan bahwa *budgetary slack* tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartini & Lestari (2018) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dalam penelitiannya Suhartini et al. (2017) juga berpendapat bahwa *budgetary slack* berpengaruh pada kinerja manajerial.

### **Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Budgetary Slack**

Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*, maka  $H_7$  ditolak. Hal ini karena nilai *t-statistics* sebesar 1,006 dan *original sampel* sebesar 0,093. Semakin

tinggi kejelasan sasaran anggaran maka tidak berdampak pada kinerja manajerial dan *budgetary slack*.

Anggaran organisasi harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, maka perencanaan anggaran menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti (Aprilianti et al., 2020).

Kondisi lingkungan yang tidak pasti, akan membuat individu untuk melakukan *budgetary slack*. Hal ini disebabkan karena individu tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Pernyataan ini sejalan dengan teori keagenan. Namun hal ini tidak sejalan dengan teori penetapan tujuan, karena sasaran anggaran yang jelas akan berdampak pada peningkatan kinerja yang dimiliki oleh manajerial. Agar kinerja manajer terlihat baik maka manajer harus menetapkan tujuan yang jelas, dalam hal ini yaitu kejelasan sasaran anggaran.

Penelitian Astuti & Mulya (2019) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajerial, sedangkan penelitian Saputra et al. (2017), Karsam (2013) telah mengemukakan bahwa *budgetary slack* tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayati & Safitri (2020) bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dalam penelitiannya Suhartini et al. (2017) juga berpendapat bahwa *budgetary slack* berpengaruh pada kinerja manajerial.

### **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian ini yakni Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*, Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *budgetary slack*, Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, Kejelasan sasaran anggaran

berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, *Budgetary slack* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*, dan Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary slack*.

Implikasi praktis pengkajian ini yakni menjadi bahan pertimbangan pihak manajemen untuk mengoptimalkan kinerja manajerial dalam meningkatkan efektivitas anggaran pada PT PLN (Persero) UP3 Merauke dalam pengambilan keputusan serta menentukan kebijakan di masa yang akan datang. Implikasi teoritis pengkajian ini yakni dapat digunakan sebagai bahan acuan serta memberikan informasi secara spesifik faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian ini tidak dapat menggali data mengenai anggaran perusahaan PT PLN (Persero) UP3 Merauke, sehingga tidak dapat melakukan konfirmasi akan terjadinya *budgetary slack* atau tidak terjadinya *budgetary slack*. Bagi penelitian selanjutnya yang memang tertarik untuk melakukan penelitian seperti ini, diharapkan mengambil sampel yang lebih luas serta menambah variabel yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

#### DAFTAR PUSTAKA

Agustianto, A. A. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Partisipasi Perencanaan Strategi dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetray Slack. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 04(02), 180–195.

Aprilawati, E., & Yuliyanto, W. (2020). Analisis Penyusunan Anggaran Dan Realisasinya Sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan Pada PT . Len Railway Systems (LRS) Kantor Cabang Kebumen. *Jurnal Ekonomi-Bisnis*, 4(2), 226–233.

Astuti, R. P., & Mulya, H. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran,

Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Kecukupan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Study Pada Smks Di Kabupaten Tangerang). *Jurnal Profita*, 12(2), 226–241.

Badu, I., Awaluddin, I., & Mas'ud, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *JPEP (Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan)*, 4(1), 1–15.

Cahyani, K. N., & Damayanthi, I. G. A. E. (2019). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 270-295.

Chaerunnisak, U. H., & Adji, A. W. (2020). Pengukuran Kinerja Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan Financial Distress Sebagai Pemoderasi. *Balance: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 17(1), 42.

Evitania Precilia, N. P., & Sri Harta Mimba, N. P. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Kohesivitas Kelompok terhadap Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(9), 2381-2391.

Giusti, G., Kustono, A. S., Effendi, R., & Kalimantan, J. (2018). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening ( Effect of Participation Budget on The Performance of Managerial Commitment with Organizations and as an Intervening Variable )*. 5(2), 121–128.

Handayati, P., & Safitri, B. P. A. (2020). Pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderating pada pemerintah kota batu. *Journal of Public and Business Accounting*,

- 1(1), 1–19.
- Hartini, E. F., & Lestari, R. P. (2018). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Kantor Pusat Jakarta. Prosiding Manajerial & Kewirausahaan*, 3(2), 12–26.
- Huseno, T. (2017). Organization Commitment and Environmental Uncertainty Moderating Budget Participation on Budgetary Slack. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 106–115.
- Ibrahim. (2020). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran. *Akuntansi*, 17(2), 333–347.
- Irfan, M., Santoso, B., & Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 17(2), 158–175.
- Karsam. (2013). The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymmetry as a Moderating Variable and Its Impact on the Managerial Performance (A Study on Yayasan Pendidikan dan Koperasi in the Province of Banten, Indonesia). *International Journal of Business Studies and Applied Finance*, 1(1), 28-38.
- Kartasari, S. F., Tjahjadi, B., & Narsa, I. M. (2019). Keselarasan anggaran dan kinerja manajerial: Peran mediasi keadilan anggaran. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 205–230.
- Kepramareni, P., Yuliasuti, I. A. N., & Dewi, G. A. A. (2020). Environmental Uncertainty in Moderating Budgetary Participation and Organizational Commitment To Budgetary Slack. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 400-414.
- Khasanah, S. N., & Kristanti, I. N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 411–425.
- Madjodjo, F. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Equilibrium*, 3(4), 1–17.
- Mamuaya, N. C. H., & Kewo, C. L. (2019). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(1), 29–42.
- Muttaqin, G. F. (2016). Senjangan Anggaran : Studi Atas Pengendalian Anggaran, Iklim Kerja Etis Dan Persepsi Keadilan Prosedural. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 9(1), 1–13.
- Natalia, P. L., Kalangi, L., Jessy D.L. Warongan, J. D. L. (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Transparansi dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 14(1), 115-121.
- Nurhaliza, S. (2020). *Ini Alokasi Rp5 Triliun yang Didapat PLN dari PMN di 2021*. IDX Channel.Com. Diakses pada 27 Desember 2020, dari <https://www.idxchannel.com/market-news/ini-alokasi-rp5-triliun-yang-didapat-pln-dari-pmn-di-2021>.
- Permana, O. T., Herwiyanti, E., & Mustika, I. W. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran di Pemerintah Kabupaten Banyumas. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 13(2),



- 142-153.
- Pertiwi, D., & Mahardhika, A. S. (2019). Anteseden Senjangan Anggaran Desa Di Kabupaten Kebumen. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(1), 39-45.
- Prakasa Richard, A. (2020). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris di SKPD Kabupaten Pesisir Selatan). *Jurnal Eksplorasi Akuntansi Alumni Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*, 2(1).
- Putri, Y., & Novita. (2020). Pengaruh Partisipasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 4(2), 176 - 196.
- Qotrunnada, S. S., Wiratno, A., & Supeno, S. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PD BPR BKK Purwokerto). *Jurnal Soedirman Accounting Review*, 03(01), 73–85.
- Regita Naraswari, P. A., & Sukartha, I. M. (2019). Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 26(2), 1660-1688.
- Rinaldi, Agustin, H., Vita Fitria Sari, V. F. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada OPD Kota Padang). *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(1), 2299-231.
- Salain, L. P. P. O., Prayudi, M. A., & Kurniawan, P. S. (2018). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Modal Psikologis Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Oleh Budaya Paternalistik (Studi Empiris: Pada Desa Se-Kabupaten Buleleng)*, 9(5), 155–166.
- Saputra, H. Y., & Ghofar, A. (2017). Pengaruh Anggaran Partisipatif dan Kapasitas Individu Terhadap Senjangan Anggaran dan Kinerja Aparatur Pemerintah (Studi Empiris pada Pemerintah Propinsi Jawa Timur). *Jurnal Akuntansi Aktual*, 4(1), 46–57.
- Seber, I. S., Rustam, F., Husain, S. P. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, 7(1), 1-6.
- Sugiyono (2018). *Metode penelitian pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini, D., Sari, R. P., & Riadi, E. (2019). Konsekuensi Budgetary Slack : Perspektif Gender. *Journal of Accounting Science*, 3(1), 37-48.
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. UGM Press.
- Tumangken Tirza G., William A. Areros, & Wehelmina Rumawas (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Terang Mandiri. *Jurnal Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sam Ratulangi Manado*, 10(2), 93-99.
- Wibawa Putri, N. P. A., & Asri Dwija Putri, I. G. A. M. (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Budget Emphasis Terhadap Senjangan Anggaran pada OPD Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 8(6), 6511-677.
- Widaryanti & Pancawardani, N. L. (2020). Analisis Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Sistem Pelaporan dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(2), 477–492.

- Wimba Wardhana, A., & Gayatri, G. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), 2098-2128.
- Yulianto, A. R., & Muthaer, O. (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Kinerja Pemerintah Kabupaten Pati. *Tirtayasa Ekonomika*, 14(2), 204–219.