

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam perkembangan dunia bisnis zaman globalisasi ini, tingkat persaingan semakin tajam dan memunculkan tantangan-tantangan bagi perusahaan khususnya manajemen. Oleh karena itu manajemen memerlukan strategi sebagai alat untuk memenangkan persaingan demi keberlangsungan hidup perusahaan. Kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan sangat tergantung pada kemampuan perencanaan dan pengendalian.

Sekretariat Nasional Forum Indonesia (2012) untuk Transparansi Anggaran mengemukakan pembajakan anggaran telah banyak terjadi di Indonesia bahkan oleh pejabat negara sehingga efektivitas dari anggaran tidak tercapai. Hal ini disebabkan oleh lemahnya penegakan hukum dan masih lemahnya pengawasan dalam proses penyusunan anggaran. Oleh karena itu salah satu fungsi manajemen yang perlu diperhatikan yaitu penyusunan anggaran. Seperti halnya disebutkan oleh Hansen dan Mowen (2004 : 350) bahwa suatu organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Penyusunan anggaran adalah suatu tugas yang bersifat teknis yang melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Kata-kata seperti keuangan, angka dan estimasi muncul ketika seseorang berfikir mengenai

“anggaran”. Tetapi dibalik seluruh citra teknis yang berkaitan dengan anggaran, terdapat manusia. Manusia lah yang menyusun anggaran dan manusia juga yang hidup dengan anggaran tersebut.

Anggaran sering kali dipandang sebagai penghalang atau ancaman birokratis terhadap kemajuan *karier*. Anggaran membatasi tindakan manajemen. Orang-orang merasakan tekanan dari anggaran yang ketat, kegelisahan dari laporan kinerja yang buruk, dan kegembiraan atau rasa lega karena memenuhi anggaran. Karena sering kali sebuah perusahaan memberikan *reward* kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran, maka tak jarang bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan dan timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Senjangan anggaran merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya (Anthony dan Govindarajan, 2005). Hal ini menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi.

Oleh karena itu untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer harus mempertimbangkan beberapa aspek yang ada. Salah satu aspek yang dianggap penting adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manajer untuk mengatur, mempengaruhi karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (Suripto Samid, 1995 dalam Widyaningsih, 2011). Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk berprestasi.

Selain aspek gaya kepemimpinan, seorang manajer sebaiknya mempertimbangkan aspek lain seperti komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin tercapai oleh organisasi (Mowday et al. 1979 dalam Belianus, 2005). Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam individu akan berbuat yang terbaik bagi organisasinya sehingga memungkinkan senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan kepentingan dirinya atau kelompoknya akan memungkinkan terjadinya senjangan anggaran yang lebih banyak jika ia terlibat dalam penyusunan anggaran.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya diantaranya adalah dilakukan oleh Camman (1976), Onsi (1973) dalam Andi (2010), Belianus (2005) dan Desmiyati (2009) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Hal ini berarti semakin tinggi partisipasi anggaran akan mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Sedangkan hasil penelitian Lowe dan Shaw (1968) dalam Belianus (2005), Winaldy (2006), Andi (2010) dan Aristanti (2011) menunjukkan hasil positif antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan senjangan anggaran.

Tidak konsistennya hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran disebabkan oleh adanya variabel-variabel lain yang mempengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti termotivasi untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan

anggaran dengan menambahkan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Pemilihan objek penelitian yang berbeda merupakan faktor lain yang mempengaruhi tidak konsistennya hasil penelitian selama ini. Pada penelitian kali ini, peneliti memilih bank sebagai objek penelitian. Bank termasuk salah satu organisasi yang rentan terjadinya senjangan anggaran karena secara berkala bank membuat anggaran pencapaian target yang di buat oleh masing-masing kepala bagian dan memberikan *reward* kepada karyawannya yang berhasil mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
- 3) Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka peneliti bertujuan untuk menguji kembali secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran yang diterapkan pada kantor cabang utama bank-bank di Palembang.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Bagi Perusahaan

- a. Diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pada pengambilan kepentingan bagi perusahaan atau organisasi dalam permasalahan akuntansi khususnya akuntansi manajemen.

#### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a) Dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi mahasiswa-mahasiswi yang akan melakukan penelitian dalam menentukan variabel-variabel yang bersangkutan.
- b) Dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi penulis sebagai bahan perbandingan antara teori dan praktek.

## **E. Sistematika Penulis**

Sistematika dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan pendahuluan penelitian yang didalamnya menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah yang akan dibahas, tujuan serta manfaat dari penelitian

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi tentang teori-teori konseptual yang diperlukan untuk mendukung pokok permasalahan yang akan diteliti. Teori-teori yang digunakan berkisar tentang partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan senjangan anggaran.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data penelitian, teknik pengumpulan data, variabel pengukurannya, model penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan untuk proses pengolahan data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tata cara pengolahan data yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis dengan MRA. Dalam bab ini juga

menguraikan hasil penelitian mengenai diterima atau ditolaknya hipotesis dan pembahasan dari perumusan masalah yang diajukan.

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penulisan penelitian. Penulis mengambil suatu kesimpulan dari hasil penelitian dan merekomendasikan saran yang dapat diberikan antara pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.