BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompleks saat ini, menuntut manajemen perusahaan agar mampu menjamin operasi di perusahaan berjalan dengan baik, tetap bertahan dan terus berkembang. Hal ini sesuai dengan konsep kontinuitas usaha bagi badan usaha atau perusahaan menyatakan bahwa tidak ada tanda-tanda ataupun rencana pasti dimasa mendatang yang menunjukan bahwa perusahaan akan dibubarkan atau dilikuidasi sehingga perusahaan akan tetap terus berkelanjutan sampai waktu yang tidak pasti (Suwardjono, 2004).

Didalam persaingan bisnis yang semakin ketat dengan diiringi meningkatnya intensitas persaingan antar perusahaan maka sudah pasti setiap manjemen suatu perusahaan dituntut berupaya mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Salah satu cara agar manajemen dapat mencapai hal tersebut adalah dengan menyusun, mengendalikan, melaksanakan dan mengevalusi anggaran yang digunakan oleh perusahaan. salah satu aspek paling penting dari perencanaan adalah anggaran. Anggaran sebagai suatu rencana yang mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan, Anggaran sebagai suatu rencana yang mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit moneter untuk jangka waktu tertentu membantu manajemen melakukan fungsi-fungsinya, meliputi formasi dan rencana, koordinasi dari kegiatan-kegiatan yang

akan dilakukan dengan berdasar pada rencana dan pengendalian atas kegiatan tertentu (Hariadi, 1992: 218).

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Anggaran disusun sebagai alat perencanaan, alat memfasilitasi komunikasi, pengalokasian sumber daya, alat kontrol laba dan operasi, dan alat evaluasi kinerja dan pemberian insentif (Hilton, 1997: 152). Agar proses penyusunan anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, maka proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan rasa jujur dan bertanggung jawab bagi penyusun. Apabila tidak berhasil, maka anggaran hanya sekedar rencana belaka tanpa ada rasa tanggung jawab ketika terjadi penyimpangan realisasi anggaran.

Pertumbuhan perusahaan perhotelan di kota Palembang dari tahun ke tahun semakin meningkat, ditandai dengan semakin banyak hotel-hotel baru yang berdiri. Bertepatan dengan ditunjuknya kota Palembang sebagai salah satu tuan rumah penyelenggaraan ASEAN GAMES 2018, dipastikan jika hotel-hotel di kota Palembang akan banyak pengunjung yang akan menggunakan jasa nya. Sehingga setiap hotel harus berkompetisi memberikan pelayanan terbaik seperti yang sudah di rencanakan. Anggaran disebut perencanaan yang baik jika suatu perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya secara efektif dan efisien. Anggaran sering kali digunakan untuk menilai kinerja aktual para atasan dan bawahan. Anggaran dapat berpengaruh besar terhadap prilaku atasan dan bawahan.

Sistem penganggaran *performance based budgeting* anggaran disusun dengan menggunakan pendekatan partisipasi dimana ada keterlibatan antara

manajer tingkat atas dan sampai manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran. Manajer tingkat bawah dan menengah diberikan wewenang untuk menetapkan isi dari anggaran yang disusun anggaran. Namun dengan adanya wewenang mereka sering kali menyalahgunakan wewenang tersebut dalam mempermudah mencapai target anggaran.

Anggaran juga akan mengakibatkan perilaku positif atau negatif berkaitan dengan proses penyusunan anggaran. Perilaku positif yang terjadi bila tujuan pribadi dari atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang sering disebut dengan keselarasan tujuan. Bawahan dapat berperilaku negatif jika anggaran tidak diadministrasi dengan baik, sehingga bawahan akan menyimpang dari tujuan. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku bawahan yang memiliki konflik dengan tujuan perusahaan. Dengan adanya suatu keterlibatan dari berbagai pihak, sehingga sering kali terjadi masalah yang muncul dalam penyusunan anggaran yaitu adanya *budgetary slack*.

Pentingnya anggaran dalam evaluasi kinerja memungkinkan tindakan tidak etis (Hansen and Mowen, 1999). *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh *subordinates* dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi Govindarajan (1986) dalam Permata (2006). Bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai. Atasan dan bawahan dalam pusat pertanggungjawaban cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat.

Budgetary slack timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan dinilai dari pencapaian anggaran.

Pada dasarnya *budgetary slack* tercipta dikarenakan oleh faktor individual dari setiap manajer yang terlibat dalam proses penganggaran. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Dunk (1993) bahwa *budgetary slack* timbul dikarenakan adanya faktor personal dari pembuat anggaran itu sendiri. *Budgetary slack* sering kali dilakukan dengan cara meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, agar anggaran tersebut mudah dicapai. Keadaan seperti ini tentu saja tidak dapat dibiarkan begitu saja didalam suatu perusahaan karena akan memberikan dampak negatif bagi suatu perusahaan dan juga dapat mengakibatkan kinerja perusahaan menurun serta akan menciptakan suatu keadaan dimana manajer cenderung terbiasa melakukan *budgetary slack* untuk mencapai target anggaran. Maka anggaran suatu perusahaan harus disusun secara akurat.

Locus of control merupakan salah satu faktor individual yang mempengaruhi cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa, bisa tidaknya ia mengendalikan peristiwa tersebut. *Locus of control* merupakan etika individu, sehingga individu yang memiliki etika yang baik maka individu tersebut dapat mengendalikan dirinya (Falikhatun 2003, dalam Elizabeth 2014). *Locus of control* dibagi menjadi dua komponen yaitu *internal locus of control* dan *eksernal locus of control*. *Internal locus of control* adalah perasaan yang dialami seseorang bahwa dia mampu secara personal mempengaruhi kinerjanya serta perilakunya melalui kemampuan, keahlian dan usaha yang dia miliki. Sedangkan, *eksternal locus of*

control adalah perasaan yang dialami seseorang bahwa prilakunya sangat ditentukan oleh faktor-faktor diluar pengendaliannya.

Menurut Shinta (2006) menyatakan bahwa seorang manajer yang memiliki *locus of control internal* akan mengetahui konsekuensi dari tindakannya apabila melakukan senjangan anggaran. Hal ini menjelaskan jika memiliki *locus of control internal* yang baik maka mereka tidak akan melakukan *budgetary slack* dalam penyusunan anggaran karena mereka dipercaya dapat mengendalikan diri sendiri dan sudah mengetahui konsekuensi apa yang akan diterima apabila melakukan *budgetary slack.* Sebaliknya jika mereka tidak memiliki *locus of control internal* yang baik maka mereka cenderung dipercaya akan melakukan *budgetary slack* agar dinilai kinerjanya baik dengan cara yang lebih mudah. Kemampuan manajer tingkat bawah dalam membuat perencanaan anggaran dapat membatu manajer tingkat atas dalam mencapai tujuan perusahaan. kemampuan yang ada dalam diri manajer dapat ditingkatkan melalui latihan dan faktor kesadaran yang ada dalam dirinya. Dalam hal ini, dengan adanya kemampuan yang ada dalam diri manajer maka *budgetary slack* dipercaya dapat diperkecil.

Penelitian mengenai *budgetary slack* dalam penyusunan anggaran telah dilakukan oleh banyak peneliti. Namun secara empiris ternyata hasilnya belum konsisten seperti yang dilakukan oleh Belianus Patria Latuheru (2010) studi empiris pada kawasan industri Maluku yang menunjukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Elizabeth (2014) yang melakukan penelitian pada hotel berbintang di kabupaten Bandung yang menunjukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan

anggaran. Siti Maisarotul Khasanah (2013) yang menunjukan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap *budgetary slack* atau partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap *budgetary slack*.

Govindarajan (2005) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan dengan pendekatan kontijensi dengan cara menambah variable lain yang mempengaruhi partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Dengan hasil yang berbeda-beda maka peneliti bermaksud memasukan variabel lain yaitu *locus of control* sebagai variabel moderasi. Sehingga peneliti merasa perlu meneliti hal tersebut untuk itulah penelitian ini bertujuan untuk menganalisis "**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderasi"**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dinyatakan rumusan dalam penelitian ini adalah

apakah *locus of control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh *locus of control* sebagai variabel moderasi antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam menerapkan sistem penganggaran yang lebih baik dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi para manajer agar dapat mendukung pencapaian anggaran yang lebih baik.

2. Bagi akademis

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi wawasan dan bahan pendukung refensi untuk topik penelitian sejenis.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang,rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan mengenai teori-teori dari berbagai literatur yang dibutuhkan dalam penelitian. Teori-teori dalam penelitian ini merupakan teori yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, *budgetary slack* serta *locus of control.*

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metode penelitian yang dugunakan dalam penyusunan skripsi ini yang meliputi jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis data penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, pengukuran variabel dan teknik analisa data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi menjelaskan tentang proses penganalisaan data yang dikumpulkan meliputi data penelitian, hasil analisi data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan terhadap objek penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi tentang simpulan, keterbatasan serta saran-saran yang memuat pendapat dan pemikiran peneliti dari penelitian yang telah dilakukan.