

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Lingkungan bisnis konstruksi yang semakin meningkat dan kompetitif menuntut para pelaku bisnis untuk dapat mengelola usahanya secara efektif dan efisien agar mampu memenangkan persaingan. Suatu perusahaan atau pelaku bisnis agar dapat mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan suatu perencanaan dan pengendalian yang andal agar operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Perencanaan dan pengendalian memiliki hubungan yang sangat erat. Perencanaan merupakan usaha untuk menentukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan atau direalisasikan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai. Dengan demikian, suatu perusahaan harus membuat perencanaan yang matang sebelum memulai kegiatan operasionalnya untuk meminimalisasi kegagalan yang mungkin terjadi. Pengendalian merupakan usaha untuk mengarahkan proses pada rencana yang telah disepakati. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk proses perencanaan dan pengendalian adalah anggaran.

Anggaran merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Karena anggaran menyangkut tentang kondisi keuangan perusahaan dalam suatu periode tertentu atau pada masa pengerjaan proyek tertentu. Anggaran menjadi suatu alat yang sangat penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam suatu organisasi.

Anggaran dibutuhkan dalam melakukan perencanaan dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Proses penyusunan anggaran tidak lepas dari adanya kontrol yang dilakukan oleh pihak atasan agar kinerjanya dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Kontrol yang dilakukan tercermin dalam perilaku sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk menerapkan strategi organisasi.

Pada umumnya, kegiatan penyusunan anggaran terbagi menjadi dua, yaitu penganggaran *bottom-up* dan penganggaran *top-down*. Penganggaran *bottom-up* (partisipasi) adalah penganggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah diberbagai fungsi dan divisi kemudian dilanjutkan oleh manajemen level menengah dan disahkan oleh manajemen level atas. Sedangkan penganggaran *top-down* adalah penganggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan bawah hanya melaksanakan saja.

Anggaran memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia. Tekanan dari anggaran yang ketat dan kegelisahan atas laporan kinerja yang buruk sehingga anggaran sering kali dipandang sebagai penghalang kemajuan karir seseorang. Oleh karena itu adanya partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan dapat berpengaruh pada senjangan anggaran.

Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan senjangan, slack merupakan penggelembungan anggaran. Slack merupakan selisih antara sumber daya yang

sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperlukan bagi tugas tersebut. Pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran menciptakan slack agar lebih mudah dalam pencapaian targetnya.

Agency theory merupakan hubungan atau kontrak antara principal dan agent. Principal memperkerjakan agent untuk melakukan tugas untuk kepentingan principal, termasuk pendelegasian wewenang pengambilan keputusan oleh agent dari principal (Anthony & Govindarajan, 2011:10). Ketika pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran menciptakan slack dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi input yang diperlukan untuk mendapatkan suatu unit output. Informasi anggaran yang diterima oleh manajemen puncak bisa memungkinkannya untuk mendeteksi selisih, namun hal ini tidak menghalangi manajemen tingkat bawah untuk melakukan selisih (Onsi, 2005). Manajer melakukan hal ini agar target anggaran dapat dicapai sehingga kinerja manajer terlihat baik. Selisih anggaran sering terjadi di perusahaan konstruksi yakni pada tahap perencanaan dan persiapan anggaran.

Terdapat beberapa fenomena yang menarik terkait dengan selisih anggaran. Pada pemberitaan yang di lansir oleh <http://kaltim.prokal.co/>, Selasa, 29 Januari 2019 08:53. Dikonfirmasi terpisah, Pelaksana Tugas Kepala Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, dan Perumahan Rakyat (PUTRPR) Kaltim Runandar mengaku, belum menerima informasi lebih lanjut terkait proyek jembatan tol. Apalagi, pembangunan tersebut ditangani langsung oleh BPJT. “Kami

hanya menerima informasi jika ada progres,” ucapnya. Diwartakan sebelumnya, semakin lama tertunda, anggaran pembangunan Jembatan Tol Teluk Balikpapan makin bengkak. Perhitungan kini, proyek jembatan yang menghubungkan Balikpapan dan PPU ada pada angka Rp 16 triliun. Nominal yang naik drastis dari perencanaan awal Rp 5 triliun. Wali Kota Balikpapan Rizal Effendi mengatakan, belum lama ini, pihaknya mendapatkan informasi adanya revisi terhadap desain pembangunan tol teluk itu oleh PT Waskita Karya. Dari revisi tergambar perubahan pembiayaan. “Nilainya jadi tinggi. Dari Rp 5 triliun, kini menjadi Rp 15–16 triliun,” ungkap Rizal, Kamis (17/1).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan perusahaan konstruksi yang terdaftar pada GAPENSI (gabungan pelaksana konstruksi nasional indonesia). Dalam salah satu proyek pembangunan tol teluk di kalimantan yang ditangani oleh perusahaan PT Waskita Karya dalam lansiran <http://kaltim.prokal.co/> ternyata terjadi senjangan anggaran. Dimana perusahaan PT Waskita Karya sendiri adalah anggota dari GAPENSI. Maka peneliti tertarik untuk meneliti apakah perusahaan yang terdaftar anggota gapensi di wilayah gresik juga ada kecenderungan timbulnya senjangan anggaran dalam penyusunan anggaran proyek.

Partisipasi anggaran ialah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan (Nafarin, 2012:11). Manfaat yang diperoleh dari partisipasi anggaran adalah membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat

pelaksanaan anggaran, sehingga partisipasi anggaran diharapkan menimbulkan efisiensi dan dapat meningkatkan kualitas komunikasi antar sesama manajer dan antara manajer dengan atasannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Husain, 2011) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kesenjangan anggaran. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran akan menurunkan kecenderungan senjangan anggaran. Penelitian ini sesuai dengan (Permana, Herwiyanti, & Mustika, 2017). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Basyir, 2016), (Erina & Suartana, 2016), (Yanti & Sari, 2015) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi bawahan saat penganggaran akan semakin tinggi pula kecenderungan senjangan anggaran.

Variabel lain yang ditambahkan dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi. Alasan dipilihnya komitmen organisasi dalam penelitian ini karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasional. Memiliki komitmen organisasi merupakan elemen penting dalam bekerja di organisasi pemerintahan. Seseorang dengan memiliki komitmen organisasi di organisasi pemerintah dapat diharapkan memiliki pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik lagi. Hasil penelitian (Permana dkk., 2017), perusahaan atau organisasi yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan menurunkan senjangan anggaran. Dengan kata lain komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Tetapi peneliti yang

lain menyatakan hal berbeda bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung terjadinya senjangan anggaran (Huseno, 2017).

Ada faktor lain yang membuat senjangan anggaran. Bahwa sebenarnya bukan sepenuhnya partisipasi anggaran atau informasi asimetri yang mempengaruhi senjangan anggaran tetapi faktor dari pembuat anggaran itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa pengaruh faktor personal tersebut mengacu pada kapasitas individu yang terdiri dari beberapa indikator. Kapasitas individu sendiri terbentuk dari proses pendidikan, pengetahuan, pelatihan dan pengalaman. Organisasi swasta maupun sektor publik perlu menyiapkan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang baik, karena diharapkan dapat meningkatkan kinerja dalam pelayanan masyarakat. Menurut peneliti individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya dengan baik, sehingga dapat menurunkan senjangan anggaran (Erina & Suartana, 2016). Tetapi peneliti kedua menyatakan hal yang berbeda bahwa kapasitas individu yang meningkat justru memunculkan *slack* anggaran dan sebagai konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran (Basyir, 2016).

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut (Suhartono & Solichin, 2006:9). Kejelasan sasaran anggaran yaitu menerangkan target anggaran yang dinyatakan secara jelas dan tegas, serta dapat dipahami. Tingkat kejelasan sasaran anggaran menunjukkan seberapa besar informasi yang diperoleh pihak-pihak tersebut (Yanti & Sari, 2015). Berdasarkan hasil peneliti Ni

Putu Dewik Erina dan Wayan Suartana (2016) mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan hasil penelitiannya menunjukkan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Mirda Yanti dan Maria M. Ratna Sari (2016) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh positif pada senjangan anggaran yang berarti semakin jelas sasaran anggaran, kemungkinan terjadinya senjangan anggaran semakin besar.

Peneliti menambahkan satu variabel, yaitu ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan. Sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan. Berdasarkan peneliti menunjukkan hasil bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan (Emine & Gouml khan, 2011). Hal itu menunjukkan bahwa ketika muncul ketidakpastian lingkungan yang tinggi maka akan meningkatkan timbulnya senjangan anggaran. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti kedua menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Berarti ada atau tidak adanya ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran (Basyir, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti masih menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu memotivasi peneliti, untuk meneliti kembali mengenai pengaruh dari variabel partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan pada senjangan anggaran pada

sektor konstruksi. Pada perusahaan konstruksi perencanaan dan pengendalian anggaran sangatlah penting bagi pihak manajemen. Maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian pada sektor konstruksi.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Penjelasan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap timbulnya selisih anggaran?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap selisih anggaran?
3. Apakah kapasitas individu berpengaruh terhadap selisih anggaran?
4. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap selisih anggaran?
5. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap selisih anggaran?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penjelasan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis hubungan partisipasi anggaran dengan selisih anggaran.
2. Untuk menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dengan selisih anggaran.
3. Untuk menganalisis hubungan kapasitas individu dengan selisih anggaran.
4. Untuk menganalisis kejelasan sasaran anggaran dengan selisih anggaran.
5. Untuk menganalisis ketidakpastian lingkungan dengan selisih anggaran



#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Dapat menambah wawasan sekaligus pengetahuan bagi penulis mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kesenjangan anggaran.
2. Sebagai referensi bagi para manajer di perusahaan atau perbankan dalam kegiatan penganggaran. Penelitian ini memberikan informasi kepada para manajer agar memperhatikan masalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan yang mampu mempengaruhi senjangan anggaran.
3. Sebagai literatur penelitian di bidang akuntansi dan bahan rujukan untuk penelitian di masa yang akan datang.

#### **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk memperoleh gambaran secara umum bagian-bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis menguraikan secara ringkas isi masing-masing bab dengan sistematika sebagai berikut :

##### **BAB I: PENDAHULUAN**

Merupakan bab pendahuluan yang mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

##### **BAB II: TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi landasan-landasan teoritis yang menjadi acuan dasar dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan model penelitian yang akhirnya melahirkan hipotesis yang digunakan untuk mengungkapkan pertanyaan penelitian.

### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan data yang digunakan dalam bentuk metodologi penelitian yang meliputi populasi dan sampel, jenis dan sumber data, indentifikasi dan pengukuran variabel serta metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data.

### BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini menjelaskan tentang gambaran subyek penelitian, analisis data, pengujian hipotesis dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan.

### BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian dan juga keterbatasan pada penelitian ini serta saran untuk peneliti selanjutnya.