

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan. Setiap entitas pencari laba maupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berkaitan. Perencanaan menurut Hansen dan Mowen (2004:282) adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Anggaran menurut Mulyadi (1993:488) adalah:

“Suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.”

Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali. Menurut Hongren (2008:214) anggaran memberikan ukuran atas hasil-hasil keuangan yang diharapkan perusahaan dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Dengan membuat rencana untuk masa

depan, manajer belajar mengantisipasi masalah-masalah potensial yang terjadi dan cara menghindarinya.

Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun kedepan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak berfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, memiliki sifat untuk jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2004:282).

Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2004:283), kelebihan dari sistem anggaran di antaranya adalah mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap karyawan. Jadi, semua karyawan dapat menyadari perannya dalam pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Oleh karena itu anggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan adanya koordinasi. Peran komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya ukuran organisasi.

Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman kerja, maka proses penyusunannya memerlukan organisasi yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, yaitu *top-down*, *bottom up*, dan partisipasi.

Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipasi. Melalui sistem ini, bawahan atau pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sebagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan ataupun pemegang kuasa anggaran dan bawahan atau pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Dalam anggaran partisipasi ini aspek sumber daya manusia sebagai penyusun dan pelaksana anggaran haruslah dipertimbangkan karena anggaran akan dipengaruhi oleh perilaku manusia terutama bagi pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran, yaitu jika pencapaian sasaran anggaran menjadi dasar untuk atasan menilai kinerja atau memberikan *reward* pada bawahan, maka kecenderungan perilaku yang ada pada bawahan didasarkan pada pencapaian dalam penyusunan anggaran adalah membuat anggaran yang mudah dicapai dengan cara

memaksimalkan biaya dan meminimalkan pendapatan, selain itu dalam penganggaran partisipasi juga dapat muncul adanya partisipasi semu dan pemberian laporan yang bias, dimana laporan anggaran yang bias akan mengurangi keefektifan anggaran didalam perencanaan dan pengawasan organisasi (Waller 1988 dalam Lintang, 2002:1).

Tetapi dalam kenyatannya pastilah terdapat perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan, hal ini disebut dengan senjangan anggaran. Senjangan ini dapat dilakukan oleh manajer agar target anggaran dapat dicapai sehingga kinerja manajer dapat dilihat baik karena dapat mencapai target.

Penelitian yang berkaitan dengan senjangan anggaran telah menguji berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran seperti penelitian yang dilaksanakan oleh Dunk (1993) dalam Belianus (2005:117) yang meneliti *budget emphasis* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hasil temuannya menunjukkan bahwa *budget emphasis* dan informasi asimetri (*variabel moderat*) mempengaruhi bawahan yang berpartisipasi untuk melakukan senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Sedangkan hasil penelitian Young (1985) dalam Belianus (2005:117) yang menguji pengaruh informasi pribadi terhadap kapabilitas produktif, *risk preference*, dan partisipasi terhadap senjangan anggaran berbeda dengan penelitian yang dilakukan Dunk. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran

mempunyai hubungan positif, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan senjangan anggaran.

Hasil penelitian yang berlawanan ini mungkin karena ada faktor lain yang juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, sehingga dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dorongan manajer dan orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran masih tetap belum dapat disimpulkan penyebabnya (Nouri dan Parker 1996 dalam Belianus 2005:118). Berdasarkan hal ini maka memungkinkan untuk mengusulkan diajukan variable komitmen organisasi untuk menyelidiki pengaruh variable tersebut terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al. 1979 dalam Belianus 2005:118). Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan menjadi lebih besar. Penelitian ini dilakukan di PT. KAI Bandung untuk melihat apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran yang ada di PT. KAI.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.KAI BANDUNG”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, peneliti bermaksud untuk mendapatkan bukti secara empiris mengenai:

1. Apakah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap senjangan anggaran?
2. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang ada, maksud dan tujuan yang hendak dicapai penulis adalah untuk menguji dan menemukan bukti empiris mengenai:

1. Menguji dan menganalisis apakah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap senjangan anggaran
2. Menguji dan menganalisis apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan maksud dan tujuan penelitian yang diuraikan di atas, penulis berharap dapat memberikan kegunaan penelitian ini:

1. Bagi penulis:

Sebagai penelitian untuk menguji pengaruh komitmen organisasi sebagai variable moderating terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi keperilakuan dan manajemen. Penelitian ini juga bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman penulis sehubungan dengan disiplin ilmu yang dipelajari. Selain itu penelitian ini juga berguna untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam menyelesaikan program studi strata satu di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi Perusahaan:

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis untuk organisasi yang menerapkan partisipasi penyusunan anggaran para manajer dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Bagi Pembaca:

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi, pengetahuan, dan gambaran mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian lebih lanjut.