

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut Daft (2010), organisasi merupakan kumpulan individu yang memiliki suatu tujuan dan dirancang secara sengaja untuk beraktivitas yang dikoordinasikan secara sistematis serta terbuka terkait dengan lingkungan eksternal. Semua organisasi diharuskan memiliki visi, misi, strategi dan program yang akan digunakan untuk melakukan aktivitas organisasi demi mencapai tujuan. Agar mendorong pencapaian, maka perlu adanya penilaian pada sasaran organisasi. Salah satu cara untuk mengimplementasikan strategi dan program demi pencapaian tujuan adalah dengan penyusunan anggaran. Anggaran sendiri nantinya dapat diukur dan dinilai pada akhir periode.

Anggaran merupakan representasi dari rencana-rencana yang disajikan dalam satuan moneter untuk jangka waktu satu periode dan menjadi dasar dalam realisasi program-program yang sudah disusun sebelumnya agar sesuai dengan visi dan misi serta tujuan perusahaan. Menurut Mulyadi dalam Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki data serta informasi yang lengkap dan berkualitas dimungkinkan dapat menyusun anggaran jangka panjang. Hal ini dapat berpengaruh positif bagi kinerja perusahaan kedepannya. Pada proses penyusunan anggaran dilakukan sebagai sarana komunikasi yang bertujuan agar setiap unit-unit yang

ada dalam perusahaan dapat turut mengawasi pelaksanaan dan pencapaian anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan salah satu konsep yang sudah berkembang pesat dan banyak digunakan oleh banyak perusahaan. Partisipasi anggaran sendiri bertujuan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dip perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Karyawan yang dilibatkan dalam pembuatan anggaran nantinya mereka merasa mendapatkan tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun. Rasa tanggung jawab inilah yang dapat mendorong karyawan meningkatkan motivasi kinerjanya demi mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi anggaran sendiri terdapat tiga pendekatan yaitu *top down*, *bottom up*, dan campuran. *Top down* merupakan suatu pendekatan dimana hanya *top* manajemen yang menyusun anggaran dan kemudian manajer tingkat rendah tinggal merealisasikan. Pada pendekatan ini manajer tingkat rendah kemungkinan merasa bahwa anggaran tersebut bukan tanggungjawab penuh mereka, karena mereka tidak dilibatkan dalam pembuatan anggaran. Sehingga manajer tingkat rendah cenderung bermalas-malasan dalam merealisasikan anggaran. Kedua, *bottom up* yaitu manajer tingkat rendah yang menyusun rencana anggaran kemudian di laporkan ke manajer tingkat atas untuk ditinjau dan disetujui. Pendekatan yang kedua ini manajemen tingkat bawah diberikan kepercayaan untuk penyusunan anggaran. Sehingga pada pendekatan *bottom up* ini memiliki kemungkinan terjadinya *slack budget* tinggi. Karena manajemen tingkat atas tidak ikut terlibat langsung dalam proses penyusunannya tetapi

hanya terlibat saat anggaran itu akan disetujui sehingga minimnya pengendalian dan pengawasan dari manajemen tingkat atas. Pendekatan yang dinilai paling baik adalah pendekatan campuran yaitu menggabungkan kedua pendekatan sebelumnya. Pada pendekatan ini manajemen tingkat rendah yang terlibat akan merasa bertanggungjawab atas anggaran yang dibuat dan manajemen tingkat atas dapat mengendalikan dan mengawasi manajemen tingkat rendah pada saat penyusunan anggaran.

Salah satu fungsi anggaran lainnya adalah dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja. Penilaian dilihat dari realisasi dari anggaran yang dapat dicapai maupun yang tidak dapat dicapai. Dari penilaian tersebut karyawan akan mendapatkan *reward* jika anggaran tercapai atau melebihi target dan mendapatkan *punishment* ketika target anggaran tidak tercapai. *Reward* diberikan tidak hanya untuk memotivasi karyawan bekerja, tetapi juga sebagai bentuk organisasi atau perusahaan menghargai atau mengapresiasi kinerja baik karyawan. Namun, *reward* ini tidak hanya dapat berdampak positif, tetapi juga dapat menjadi *boomerang* bagi organisasi atau perusahaan. Karena ketika karyawan tidak dapat mencapai target, terdapat kemungkinan terjadinya kecurangan demi mendapatkan *reward* yang sudah dijanjikan dan menghindari *punishment* ketika target itu tidak tercapai.

Anggaran yang baik adalah anggaran yang tinggi tetapi masih dapat dicapai. Penyusunan anggaran yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan menuntut karyawan berfikir kreatif untuk bagaimana caranya agar dapat mencapai target anggaran. Namun, terkadang dengan

anggaran yang tinggi mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang menyimpang. Masalah yang dapat terjadi pada saat menerapkan konsep partisipasi anggaran adalah adanya *budgetary slack*. *Budgetary slack* sendiri merupakan selisih antara realisasi anggaran dengan anggaran yang sebenarnya dapat dicapai. Melibatkan karyawan atau manajer tingkat rendah dalam pembuatan anggaran membuka peluang terjadinya *budgetary slack*. Mereka akan menurunkan anggaran pendapatan dan menaikkan anggaran beban agar lebih mudah dicapai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Irfan (2016), Syaravina (2018), dan Riliana (2018) yang mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Pada penelitian ini penulis menggunakan tiga variable moderasi yaitu komitmen organisasi, *locus of control* dan pertimbangan etika. Peneliti memasukan variabel moderasi untuk memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan terikat pada suatu organisasi dan tujuan organisasi serta wajib memelihara hubungannya di dalam organisasi. Ketika seorang karyawan menyatakan komitmennya dalam suatu organisasi atau perusahaan maka karyawan diwajibkan memberikan kontribusi penuh atas kegiatan dan program-program untuk mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sendiri mencerminkan loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan yang dapat dilihat melalui kesediannya melaksanakan program-program serta kegiatan di dalam organisasi atau perusahaan demi terwujudnya cita-cita dan tujuan perusahaan. Karyawan yang

memiliki komitmen organisasi yang tinggi seharusnya mampu meminimalisir terjadinya penyimpangan seperti *budgetary slack* pada saat karyawan terlibat dalam pembuatan anggaran. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga seharusnya memiliki tujuan yang selaras dengan organisasi atau perusahaan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Syavira (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*.

Kedua, *locus of control* yaitu suatu keadaan dimana seseorang dapat mengendalikan dirinya sendiri dalam suatu peristiwa dari dalam maupun dari luar dirinya. *Locus of control* sendiri dibagi menjadi dua, yaitu lokus kendali internal dan lokus kendali eksternal. Lokus kendali internal merupakan bentuk pengendalian dari dalam diri seseorang. Biasanya manajer yang memiliki lokus kendali internal ini lebih mampu mengendalikan dirinya dan lebih dapat memahami konsekuensi dari segala aktivitas yang dilakukan. *Budgeting slack* dapat diminimalkan dengan meningkatkan lokus kendali internal seorang manajer yang terlibat dalam partisipasi anggaran. Sebab, adanya kemungkinan bahwa lokus kendali internal berpeluang lebih besar untuk mengendalikan lingkungan, menunjukkan pemahaman yang baik, dan kemampuan untuk menyerap dan memanfaatkan informasi lebih baik sehingga dapat membantu dalam pembuatan keputusan yang berkualitas. Manajer dengan kriteria tersebut biasanya cenderung akan melakukan praktik *slack budget* dengan tujuan agar semua target dalam anggaran terpenuhi, sehingga mereka dinilai mampu mencapai target bahkan melebihi target yang dianggarkan. Hal ini

didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) yang memaparkan bahwa *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack* dan partisipasi anggaran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *locus of control* dapat memoderasi hubungan tersebut. Namun sebaliknya pada penelitian yang dilakukan oleh Syaravina (2018) *locus of control* tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*, yang artinya *locus of control* tidak dapat memoderasi hubungan keduanya.

Sihombing (2017) menjelaskan bahwa *budgetary slack* merupakan sebuah isu organisasional pada perilaku karyawan yang didasari oleh moral hazard. Moral hazard muncul pada masalah dalam teori agensi, yaitu pada saat manajer melakukan pengambilan keputusan. Permasalahan moral sendiri banyak sedikitnya dipengaruhi oleh perilaku manusia atau etika yang dimiliki masing-masing individu. *Budgetary slack* muncul ketika manajer memiliki dorongan kepetingan individu untuk mendapatkan keuntungan. Dorongan untuk melakukan slack individu ini sangat dipengaruhi oleh perilaku dan etika yang dimiliki oleh manajer. Hal tersebut didukung oleh teori agensi yang mana memiliki tiga jenis asumsi, yaitu asumsi tentang sifat manusia, asumsi keorganisasian dan asumsi informasi. Pada asumsi tentang sifat manusia menjelaskan bahwa masing-masing individu memiliki kecenderungan untuk memenuhi kepentingan dirinya sendiri.

Pada penelitian ini penulis menggunakan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi. Etika sendiri yaitu suatu pedoman yang berisi aturan-aturan

mengenai bagaimana cara berperilaku dimasyarakat yang dapat dinilai baik dan buruknya. Etika sendiri sangat mempengaruhi disegala aspek kehidupan. Maka dari itu etika dianggap penting dan wajib dipertimbangkan sebagai dasar manajer dalam bertindak agar tidak keluar dari jalur yang seharusnya. Etika dapat membantu manajer meningkatkan kualitas keputusan menjadi lebih kredibel dan dapat dipercaya. Sehingga pertimbangan etika ini memegang peranan penting dalam proses penyusunan anggaran, karena etika ini dapat mencegah terjadinya *budgeting slack*. Para manajemen pun dituntut harus dapat mengidentifikasi perilaku yang menyebabkan *slack* sebagai isu moral.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Miyati (2014) menggunakan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi. Pada penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pertimbangan etika berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Artinya, pertimbangan etika tidak dapat memoderasi atau dengan kata lain tidak dapat menguatkan bahkan melemahkan hubungan variabel independen dan variabel dependen. Namun, pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Sihombing (2016) memberikan hasil yang sebaliknya, yaitu pertimbangan etika dapat dikatakan sebagai variabel moderasi karena variabel tersebut berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut mendorong peneliti untuk melakukan pengujian ulang dengan menggunakan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tidak terlepas dari kewajiban dalam membuat anggaran. Pernyataan tersebut didukung oleh Keputusan

Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-101/MBU/2002 tentang penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan badan usaha milik negara. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa Direksi wajib menyiapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang merupakan penjabaran dari Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Negara. Sehingga proses penganggaran ini sangat penting karena dapat berpengaruh signifikan terhadap keberlangsungan proses bisnis pada suatu entitas. Berikut di bawah ini tabel 1.1 yang menggambarkan perkembangan Rancangan Kerja Anggaran PT. Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta:

Tabel 1.1

Laporan Rencana Kerja dan Realisasi Anggaran Pendapatan Beban  
PT. Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta:

(dalam Rp 000,-)

Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Keter- capaian (%)	Anggaran Beban	Realisasi Beban	Keter- capaian (%)
2016	197.661.059	213.865.184	108%	117.110.252	132.778.298	113%
2017	266.276.214	298.843.214	112,1%	159.505.849	161.820.305	101%
2018	314.085.940	338.663.730	108%	173.413.225	176.848.677	102%

Sumber: Laporan Manajemen PT Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta 2019,

data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta berhasil mencapai target rencana anggaran pendapatan yang telah disusun sebelumnya. Realisasi anggaran selalu lebih tinggi dibanding anggaran pendapatannya sendiri atau dengan kata lain melampaui anggaran pendapatan yang telah ditetapkan. Pada anggaran belanjanya pun nilai realisasinya lebih tinggi daripada anggaran beban yang telah ditetapkan. Anggaran pendapatan yang lebih rendah dari realisasi anggaran pada tabel diatas dapat mengindikasikan terjadinya *budgetary slack* pada saat penyusunan anggaran. Sehingga hal inilah yang menjadi salah satu faktor peneliti ingin meneliti lebih dalam terkait pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran dan *budgetary slack* dinilai menarik untuk diteliti PT. Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta yang juga merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang mana hampir seluruh sahamnya dimiliki oleh negara. Perusahaan yang bergerak dibidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan di wilayah Indonesia bagian tengah dan timur. Terhitung terdapat 13 (tiga belas) bandar udara yang sedang dan telah dikelola. Salah satu misi dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta yaitu meningkatkan nilai pemangku kepentingan.

Pada penelitian ini penulis mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) yang meneliti mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan kapasitas individu, komitmen organisasi, dan *locus of control* sebagai variabel moderasi. Jurnal

penelitian tersebut penulis teliti kembali dikarenakan masih adanya ketidakkonsistenan dengan penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini penulis menguji kembali faktor partisipasi anggaran, *budgetary slack*, komitmen organisasi, dan *locus of control*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya, penulis menambahkan satu lagi yaitu pertimbangan etika sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai hubungan anggaran partisipatif dan *budgetary slack* dengan variabel lain yang akan mempengaruhi hubungan tersebut yaitu komitmen organisasi, *locus of control*, dan pertimbangan etika. Penelitian akan dilakukan di salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* dengan Komitmen Organisasi, *Locus of Control*, dan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta).”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*?

2. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah *locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*?
4. Apakah pertimbangan etika mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang diharapkan sesuai dengan rumusan masalah di atas adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*.
4. Untuk mengetahui pengaruh pertimbangan etika sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi dan literatur untuk penelitian di bidang yang sama.
- b. Penelitian ini diharapkan membantu pemahaman lebih luas mengenai penganggaran perusahaan.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang *budgetary slack*, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, *locus of control*, dan pertimbangan etika dalam proses penganggaran perusahaan.

#### b. Bagi Pihak Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi manajer, staf dan pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta lainnya tentang pemahaman penyusunan anggaran yang efektif dan efisien.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan garis besar rangkaian penelitian yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian ini. sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan latar belakang yang menjadi masalah dari penelitian ini. Kemudian dipaparkan pula rumusan masalah dan tujuan penelitian yang menjadi jawaban dari rumusan masalah yang telah disusun, serta manfaat yang bisa didapatkan oleh pengguna.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini peneliti akan mengemukakan teori yang relevan dan memaparkan hasil penelitian terdahulu yang nantinya menjadi dasar penelitian. Bab ini terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, serta kerangka pemikiran.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan mengenai metode-metode yang akan dilakukan untuk mengolah data dalam penelitian ini. bab ini terdiri dari populasi dan sample, variabel penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

## BAB IV DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini penulis akan menjelaskan hasil penelitian yang didapatkan setelah melakukan pengambilan data dan analisis.

## BAB V PENUTUP

Bab ini penulis akan memberikan kesimpulan atas penelitian yang dilakukan dan saran untuk subjek maupun objek yang diteliti serta untuk peneliti selanjutnya.

