

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional membutuhkan penyusunan anggaran yang berguna untuk menjadi pedoman pengembangan perusahaan. Kegiatan operasional perusahaan yang menyusun anggaran akan lebih terarah, karena anggaran dapat dijadikan sebagai pedoman mengenai kegiatan operasional yang perlu dan tidak perlu untuk dilakukan. Anggaran juga dapat memberikan peran dalam rangka menjadi dasar evaluasi atas kinerja pihak yang terlibat dalam perusahaan. Hasil kerja dapat dibandingkan dengan anggaran yang disusun. Bila hasil yang dicapai lebih baik dari anggaran memberikan informasi mengenai keberadaan kinerja yang baik, namun bila sebaliknya maka kinerja yang dicapai kurang baik.

Penyusunan anggaran menurut Hansen dan Mowen (2004:376) dapat dibedakan menjadi dua yaitu *top down* dan *bottom up*. Bila anggaran disusun berdasarkan *top down*, maka ada pengaruh yang besar dari atasan kepada bawahan. Anggaran ditentukan oleh atasan dan kemudian disosialisasikan kepada bawahan. Kondisi yang ada memaksa bawahan untuk melakukan anggaran, sehingga seingkali timbul keterpaksaan yang membuah adanya perilaku untuk malas mencapai hasil yang ditetapkan. Bawahan merasa tidak memiliki anggaran sehingga yang dilakukan akan mendatangkan keuntungan

atau nama baik bagi atasan saja. Pada *bottom up*, anggaran disusun oleh bawahan yang kemudian disampaikan pada atasan. Hal ini menyebabkan bawahan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Anggaran yang disusun dengan *bottom up* dikenal sebagai anggaran partisipasi. Bawahan diberikan kesempatan untuk berpendapat atau menentukan anggaran yang digunakan sebagai pedoman operasional. Pada penyusunan anggaran dengan *bottom up* bawahan juga dipercaya menyusun anggaran sebab dianggap memiliki informasi yang lebih banyak, sehingga dipandang lebih relevan. Pada perkembangan lebih lanjut *bottom up* menimbulkan masalah berkaitan dengan senjangan anggaran. Nugrahani dan Sugiri (2004) menyatakan senjangan anggaran tampaknya terjadi pada perusahaan yang menyusun anggaran dari bawah ke atas (*bottom up*). Senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik dari perusahaan.

Senjangan anggaran umumnya muncul karena bawahan memiliki sifat untuk cenderung menetapkan standar kinerja yang tinggi dalam penyusunan anggaran (Ardiani, 2007). Penetapan standar kinerja yang tinggi menyebabkan ada risiko yang tinggi pula untuk mengalami kegagalan. Bawahan menghindari risiko kegagalan dalam anggaran dengan menetapkan kinerja anggaran yang diajukan di bawah estimasi standar kinerja anggaran yang dapat dicapai, sehingga dinilai memiliki kemampuan dalam bekerja. Pada senjangan anggaran, bawahan cenderung menyusun anggaran yang

lebih mudah dicapai untuk mendapatkan hasil atau penilaian yang baik dari atasan. Hal ini juga diperkuat oleh Husain (2011) bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran yang makin tinggi, menyebabkan ada keterlibatan yang tinggi pula dalam rangka menyusun anggaran.

Senjangan anggaran juga dapat dipengaruhi oleh informasi asimetri, budaya organisasi maupun *group cohesiveness*. Falikhatun (2007) menyatakan bahwa informasi asimetri merupakan ketidakseimbangan informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan. Kondisi yang ada seringkali dimanfaatkan oleh bawahan yang memiliki informasi lebih banyak untuk melakukan senjangan anggaran. Bawahan merasa bahwa keberadaan informasi yang disembunyikan dari atasan menjadi peluang untuk melakukan senjangan anggaran yang tidak dapat dideteksi oleh atasan. Penyusunan anggaran yang lebih mudah dicapai oleh bawahan akan makin termotivasi oleh keberadaan asimetri informasi. Adanya partisipasi anggaran akan menyebabkan bawahan dengan informasi yang dimiliki, namun tidak dimiliki oleh atasan lebih percaya untuk menetapkan anggaran di bawah standar kinerja normal yang dimiliki.

Supomo dan Indriantoro dalam Djasuli dan Fadilah (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi juga memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Budaya organisasi memiliki sifat mengikat seluruh anggota organisasi. Hal ini menyebabkan budaya organisasi yang makin positif menyebabkan ada keinginan untuk

bekerja yang baik dan berusaha maksimal, sehingga senjangan anggaran dapat diminimalisasi. Pada sisi yang lain, bila budaya organisasi bersifat negatif berarti bawahan berusaha untuk memilih kondisi kerja yang lebih mudah dicapai, termasuk dengan merugikan perusahaan karena tidak menggunakan kapasitas normal yang dimiliki maka senjangan anggaran semakin tinggi pula.

Djasuli dan Fadilah (2011) menyatakan bahwa *group cohesiveness* adalah keeratan hubungan antara bagian perusahaan yang satu dengan lainnya. *Group cohesiveness* memiliki pengaruh pada senjangan anggaran, sebab makin baik hubungan yang dimiliki antara bagian dalam perusahaan menyebabkan ada kemampuan saling mempengaruhi dalam pengambilan keputusan termasuk dalam upaya menciptakan senjangan anggaran. Keeratan hubungan antar bagian dapat digunakan oleh bawahan dalam senjangan anggaran karena fungsi saling melakukan pengawasan dapat hilang, di mana kerja sama yang dilakukan memiliki nilai negatif dengan menyusun anggaran yang lebih mudah untuk dicapai.

Penelitian dari Husain (2011), Falikhatun (2007) serta Djasuli dan Fadilah (2011) menjadi dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* terhadap senjangan anggaran sebagai studi kasus untuk perusahaan keluarga yang ada di Surabaya. Perusahaan keluarga dipilih karena pada umumnya tidak memiliki sistem pengendalian yang baik, sehingga peluang adanya senjangan anggaran semakin besar. Adanya dasar penelitian dari

Husain (2011), Falikhatun (2007) serta Djasuli dan Fadilah (2011) diharapkan dapat memberikan dukungan melalui penelitian mengenai pengaruh dari partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* terhadap senjangan anggaran pada perusahaan keluarga. Alasan lain untuk melakukan penelitian pada perusahaan keluarga adalah perkembangan dari perusahaan keluarga yang semakin banyak dan bergerak di berbagai bidang. Warta Ekonomi (2011) memberikan gambaran bahwa sejak tahun 1992 sampai dengan 2003 perusahaan keluarga memiliki perkembangan yang cukup pesat, yaitu sebanyak 37%.

Susanto (2009) memberikan penegasan bahwa perkembangan perusahaan keluarga menyebabkan ada proses perkembangan struktur organisasi, sehingga perusahaan keluarga harus menggunakan sumber daya manusia (karyawan) dari luar lingkungan keluarga, karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini menyebabkan perusahaan keluarga juga membutuhkan anggaran dalam kegiatan operasional serta melibatkan karyawan dalam rangka penyusunan anggaran. Keterlibatan karyawan sebagai bawahan di perusahaan keluarga menimbulkan peluang untuk melakukan senjangan anggaran. Karyawan termasuk yang bekerja pada perusahaan keluarga berusaha untuk menunjukkan kemampuan yang terbaik, sehingga anggaran yang disusun diupayakan untuk memberikan informasi adanya kinerja yang baik. Senjangan anggaran adalah hal yang ditempuh karyawan, yaitu menyusun

anggaran yang lebih mudah dicapai sehingga setelah pelaksanaan anggaran tampak ada penilaian kinerja yang baik.

### **1.2. Permusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan maka perumusan masalah adalah: apakah partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* berpengaruh terhadap senjangan anggaran pada perusahaan keluarga di Surabaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang diharapkan dapat dicapai adalah: untuk meninjau pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* terhadap senjangan anggaran pada perusahaan keluarga di Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dilakukan terdiri dari:

- a. Manfaat akademik, yaitu memberikan hasil untuk dasar teoritis yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi dan *group cohesiveness* terhadap senjangan anggaran.
- b. Manfaat praktis, yaitu memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan keluarga mengenai hal-hal yang berpengaruh terhadap senjangan anggaran sehingga dapat memikirkan langkah lebih lanjut untuk menghindari karena mendatangkan kerugian bagi perusahaan keluarga.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dari skripsi mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap *budget slack* sebagai berikut:

### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan pokok permasalahan secara umum yang meliputi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu, landasan teori yang berhubungan dengan permasalahan, hipotesis, dan kerangka teoritis.

### **BAB 3 : METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai desain penelitian, identifikasi, definisi operasional, dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi dan sampel, serta teknik analisis data.

### **BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan secara rinci karakteristik obyek penelitian, analisis data dan pembahasan.

### **BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini memuat simpulan hasil analisis dan pembahasan serta pemberian saran dari penelitian yang dilaksanakan.