

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Anggaran merupakan sebuah alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi, dan pengendalian. Anggaran merencanakan pembiayaan dan pendapatan pada suatu pusat pertanggungjawaban yang akan dicapai organisasi dalam jangka waktu tertentu. Anggaran dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa, anggaran juga merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan (Nafarin, 2009:11). Anggaran yang baik adalah anggaran yang disusun dan dibebankan dengan memperhatikan seluruh sumber daya dan karakteristik tiap-tiap unit yang ada dalam perusahaan.

Dalam proses penyusunan anggaran perlu diperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Pihak-pihak yang dimaksud adalah pihak *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan) atau sering disebut dengan partisipasi anggaran. Tidak dapat dipungkiri bahwa proses penganggaran terjadi dalam lingkungan manusia serta beberapa faktor yang berkaitan dengan perilaku manusia tersebut. Penganggaran secara langsung memiliki dampak terhadap perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Mekanisme anggaran perusahaan akan mempengaruhi perilaku pimpinan, apakah mereka akan merespon anggaran secara positif atau negatif tergantung dari cara penggunaan anggaran. Pimpinan dan pemilik perusahaan akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi mereka sesuai dengan tujuan perusahaan dan memiliki

dorongan untuk mencapainya, hal ini dapat disebut dengan keselarasan tujuan, Anthony dan Govindaradjan (2005) dalam I Nyoman (2012).

Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan. Ketika bawahan memprediksikan perkiraan yang bias kepada atasan, maka akan timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*), atau pelaporan jumlah anggaran yang dengan sengaja dilaporkan melebihi sumber daya yang dimiliki perusahaan dan mengecilkan kemampuan, Anthony dan Govindajan (2007) dalam Maya Triana dkk (2012).

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:176), menyatakan *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. Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan senjangan.

Hilton, dalam Falikhatun (2007) menjelaskan beberapa alasan mengapa seseorang dalam organisasi melakukan senjangan anggaran, yaitu (1) Seseorang percaya bahwa hasil pekerjaan yang dilakukan akan terlihat bagus dimata pemimpinnya ketika mereka dapat mencapai anggaran yang direncanakan. (2) Perencanaan anggaran selalu dipotong dalam pengalokasian sumber daya. (3) Senjangan anggaran biasanya digunakan dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, ketika terjadi sesuatu yang tidak terduga pemimpin tetap dapat mencapai anggaran karena melakukan senjangan anggaran. Banyak faktor yang mempengaruhi

timbulnya senjangan anggaran (*budgetary slack*), diantaranya adalah *locus of control* dan sistem pengendalian internal.

Fenomena *budgetary slack* dalam dunia nyata sering terjadi dan menimbulkan masalah serta kerugian yang besar terhadap organisasi. Fenomena yang terjadi pada Sejak tahun 2009-2011 PT. Kimia Farma (Persero) Tbk menunjukkan kinerja dan kontribusi cukup baik dalam perekonomian di Indonesia. Terlihat dalam Laporan Keuangan Tahunan (*Annual Report*) periode 2009-2011. Laba bersih di anggarkan pada tahun 2009 adalah Rp 48.700.000.000, realisasi yang dicapai Rp 62.510.000.000. Pada tahun 2010, laba bersih yang dianggarkan Rp 63.240.000.000, dan realisasinya mencapai angka yang sangat signifikan yaitu Rp 138.720.000.000. pada tahun 2011, laba bersih yang dianggarkan sebesar Rp 87.700.000.000, realisasi yang dicapai sebesar Rp 171.800.000.000. kembali menunjukkan selisih yang positif yang signifikan. Realisasi laba bersih yang selalu lebih besar dari anggaran tersebut mengindikasikan terjadi praktik senjangan anggaran dimana anggaran yang dibuat tidak sesuai dengan kemampuan perusahaan yang sesungguhnya sehingga realisasi terlihat selalu lebih baik.

<http://www.surakaryaonline.com/news.html?id=243903>.

Dari fenomena diatas, dimana realisasi laba bersih selasu lebih besar dari anggarannya mengindikasikan bahwa kemungkinan terjadi praktik kesenjangan anggaran dimana anggaran disusun tidak sesuai dengan kemampuan perusahaan yang sebenarnya sehingga kinerja terlihat selalu baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian berkaitan dengan *budgetary slack* serta faktor-faktor yang mungkin mempengaruhinya. Menurut Gallani *et.al* (2015), saat anggaran partisipatif, manajer memiliki pengaruh yang kuat terhadap anggaran agar anggaran mereka disetujui. Bagi manajer yang memiliki reputasi baik, kecil bagi mereka untuk melakukan *budgetary slack* dan sebaliknya.

Terkait kecenderungan terjadinya *budgetary slack*, perilaku penyusun anggaran juga dipengaruhi oleh kondisi internal lainnya yakni *Locus of Control*. Menurut Robbins & Judge (2008) dalam Putu Novia (2015), *locus of control* merupakan tingkatan dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Jika dikaitkan dengan partisipasi anggaran, seseorang yang tidak memiliki internal *locus of control* yang baik akan gagal menjalankan fungsi dan perannya dalam proses penyusunan anggaran serta dalam mencapai sasaran anggaran. Hal ini akan menyebabkan gagalnya partisipasi anggaran yang akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat pada terjadinya senjangan anggaran.

Terkait dengan faktor penyebab senjangan anggaran yang telah diuraikan diatas, maka diperlukan adanya sistem pengendalian internal pada organisasi agar dapat mencapai kinerja yang baik. Pengendalian Intern menurut Arens (2003) adalah sistem pengendalian intern terdiri dari beberapa kebijaksanaan dan prosedur spesifikasi yang dirancang untuk memberikan manajemen kepastian yang wajar bahwa sasaran dan tujuan penting bagi perusahaan untuk dipenuhi. Apabila pengendalian internal tidak berjalan dengan baik maka tentunya akan

memungkinkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan di dalam proses penyusunan anggaran. Dengan adanya pengendalian internal dapat memperkecil kemungkinan adanya penyimpangan dalam penyusunan anggaran. Hal ini sejalan dengan Zulkarnaini (2013) yang menunjukkan bahwa terjadi penurunan yang signifikan terhadap *budgetary slack* apabila pengendalian internal semakin baik dilaksanakan.

Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Pello (2014), Zulkaraini (2013), dan Mardongan (2013), menemukan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*, sedangkan hasil penelitian Maya Triana, Yuliusman, Wirmie Eka Putra (2012) menemukan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Kadek Nike Krisnayanti (2017), Nyoman Trisna Herawati (2017), Anantawikrama Tungga Atmadja (2017), menemukan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh pada *budgetary slack*, sedangkan hasil penelitian Zulkarnaini (2013) ) menemukan bahwa Pengendalian intern secara parsial berpengaruh pada *budgetary slack*.

Berdasarkan permasalahan diatas, serta pengembangan penelitian dari sebelumnya. Maka, penulis ingin melakukan penelitian tentang “**Pengaruh Locus of Control, Sistem Pengendalian Internal Terhadap Budgetary Slack**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, maka identifikasi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Masih adanya perusahaan atau instansi yang melakukan *budgetary slack*.
2. Masih adanya perusahaan atau instansi yang masih *melakukan budgetary slack* disebabkan agar mendapatkan penilaian kinerja yang baik.
3. Dampak dari perusahaan/instansi yang masih melakukan *budgetary slack* akan menurunkan efisiensi dan efektivitas dari anggaran dan kualitas kinerja yang tidak mencerminkan yang sebenarnya di perusahaan/instansi tersebut.

### 1.2.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Locus of Control* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Bagaimana Sistem Pengendalian Internal pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Bagaimana *Budgetary Slack* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).
4. Seberapa besar pengaruh *Locus of Control* terhadap *Budgetary Slack*.
5. Seberapa besar pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap *Budgetary Slack*.
6. Seberapa besar pengaruh *Locus of Control* dan Sistem Pengendalian Internal terhadap *Budgetary Slack*.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *Locus of Control* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui Sistem Pengendalian Internal pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Untuk mengetahui *Budgetary Slack* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *Locus of Control* terhadap *Budgetary Slack*.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap *Budgetary Slack*.
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *Locus of Control* dan Sistem Pengendalian Internal terhadap *Budgetary Slack*.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua manfaat, yaitu secara teoritis dan secara praktis yang akan dijelaskan sebagai berikut :

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teori berupa bukti empiris mengenai pengaruh *locus of control* dan sistem pengendalian internal terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan informasi, wawasan, dan referensi di lingkungan akademis serta bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan seperti:

1. Memberikan tambahan informasi dalam rangka mengembangkan ilmu Akuntansi mengenai pengendalian diri atas *locus of control* dapat membuat terjadinya *budgetary slack*.
2. Memberikan tambahan informasi mengenai sistem pengendalian internal dapat membuat terjadinya *budgetary slack*.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini merupakan suatu hal yang dapat menimbulkan manfaat bagi penulis, bagi perusahaan, maupun bagi pembaca pada umumnya. Adapun manfaat-manfaat yang dapat di ambil adalah sebagai berikut :

a. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan mengenai *locus of control* dan pengaruhnya terhadap *budgetary slack*. Memberikan gambaran, menambah wawasan dan pengalaman mengenai sistem pengendalian internal dan pengaruhnya terhadap *budgetary slack*.

b. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan dan sumbangan pemikiran untuk perusahaan mengenai pentingnya pengaruh *locus of control* dan sistem pengendalian internal atas terjadi *budgetary slack*.

c. Bagi Pihak Lain



Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu, berbagi ilmu pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh *locus of control* dan sistem pengendalian internal terhadap *budgetary slack* serta untuk menjadikan bahan masukan dan informasi guna melakukan penelitian selanjutnya.

### **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian yang dilakukan yaitu di PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) Jl. Perintis Kemerdekaan No.1, Braga, Sumur Bandung, Babakan Ciamis, Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111. Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka penulis melaksanakan penelitian pada waktu yang telah ditentukan.