

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini persaingan di dunia bisnis khususnya pada bidang pertanian di Indonesia sangat kompetitif. Indonesia dikenal sebagai negara agraris dengan sektor pertanian yang berkembang. Diiringi dengan adanya era globalisasi yang membawa banyak kemajuan IPTEK (Ilmu Pengetahuan Teknologi) sehingga sumber daya manusia yang dihasilkan juga semakin maju, akibatnya semakin banyak pula pesaing bisnis yang baru, maka dari itu perusahaan harus mampu manajemen operasi perusahaan dengan baik agar tetap bertahan dan terus berkembang.

Data terbaru yang diambil dari *ekonomi.bisnis.com* (2022) menyatakan bahwa Badan Pusat Statistik (BPS) pada Mei 2022 mengalami kenaikan 20,32% yaitu sebesar US\$290 juta. Kenaikan itu menjadikan pendapatan di bidang pertanian di Indonesia pada tahun 2022 mencapai 1,36%. Selama Januari hingga Mei 2022, deputi bidang statistik, distribusi, dan jasa BPS Setianto mengatakan sektor pertanian naik sekitar 13,34% yaitu dari US\$1,63 miliar menjadi US\$ 1,84 miliar. Kepala Biro Humas dan Informasi Publik Kementerian Pertanian (Kementan) fokus melakukan upaya peningkatan produksi dan mendorong penguatan ekspor untuk kesejahteraan petani agar produksi dan ekspor nasional meningkat, seperti program GERATIEKS (Gerakan Tiga Kali Ekspor) dan juga layanan KUR (Kredit Usaha Rakyat) khusus pertanian untuk mendorong modal usaha tani agar lebih berkembang. Dari data diatas dapat diketahui bahwa

pendapatan di bidang pertanian di Indonesia mengalami kenaikan yang signifikan didukung dengan adanya dukungan dari pemerintah di Indonesia.

Definisi manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang dapat menghasilkan nilai dalam bentuk barang maupun jasa dengan merubah input menjadi output, sehingga penerapan ilmu manajemen operasi dapat digunakan untuk mengatur kegiatan operasi secara efektif, efisien dan agar tetap berkembang dengan cara menyusun, mengendalikan, melaksanakan dan mengevaluasi anggaran yang digunakan oleh perusahaan (Kadim, 2017)

Anggaran merupakan rencana yang mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam moneter untuk jangka waktu tertentu yang dapat membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi fungsinya, meliputi formasi dan rencana, koordinasi, alat perencanaan, alat memfasilitasi komunikasi, alat kontrol laba dan operasi, pengalokasian sumber daya serta alat evaluasi kinerja dan pemberian insentif dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dengan berdasar pada rencana dan pengendalian atas kegiatan tertentu (Kadim, 2017)

Menyusun anggaran perlu dilakukan manajer untuk merencanakan seluruh aktivitas operasional perusahaan agar proses penyusunan anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, sehingga proses penyusunan anggaran dapat menanamkan rasa *sense of commitment* bagi penyusun, dan apabila tidak berhasil maka anggaran hanya sekedar rencana belaka tanpa ada rasa tanggung jawab ketika terjadi penyimpangan realisasi dengan anggaran (Hilton, 2017:152)

Menurut Agussalim (2022) yang berwenang dan bertanggung jawab secara keseluruhan pada saat proses penyusunan biasanya ialah pimpinan tertinggi di organisasi, namun dalam penyusunannya dilimpahkan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi meliputi manajer tingkat atas, manajer tingkat bawah dan karyawan dengan tujuan agar memperoleh kesepakatan bersama dan supaya mereka lebih paham dan menerima rancangan anggaran yang turut mereka formulasikan (Nuryani, 2018).

Pada proses perencanaan anggaran terdapat 5 aspek yang mewarnai, yaitu *top down*, *bottom up*, partisipasi, teknokrasi, dan politik (Mahendra, 2018). Menurut Yuhertina (2022) mengatakan bahwa partisipasi akan memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi dari rencana anggaran mereka, yang dimana kekuasaan dapat menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi yang bersangkutan seperti manajer memasukkan "*slack organisasional*" ke dalam anggaran mereka.

Menurut Ismacoryanata (2019) *Slack* merupakan selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk efisiensi penyelesaian suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang digunakan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran (Arifin & Rohman, 2012). *Slack* yang berlebihan jelas akan merugikan kepentingan organisasi dan akan membuat membuat batas pengeluaran, kuota produksi, dan standar kinerja menjadi tidak berarti dan *slack* sendiri berhubungan dengan kapasitas individu, komitmen organisasi, skema pemberian intensif pada suatu organisasi (Ismacoryanata, 2019)

Terdapat berbagai masalah perilaku yang dapat muncul pada proses penyusunan anggaran. Menurut Taufiqurrahman & Widajantie (2022) pada proses perencanaan anggaran, semua karyawan yang terlibat memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah juga tujuan dari sebuah organisasi, yang dapat menyebabkan adanya perilaku yang berdampak positif maupun negatif. Dampak positif tersebut tercermin dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan pada organisasi, kepuasan dengan anggaran. Salah satu dampak negatif dalam proses penganggaran ini sering disebut dengan *budgetary slack* (senjangan anggaran).

*Budgetary slack is defined as the amount by which a subordinate understates his productive capability when given a chance to select a work standard against which his performance will be evaluated* (Young-1985, 1985). Artinya kesenjangan anggaran didefinisikan sebagai jumlah dimana bawahan mengecilkan kemampuan produktif ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja agar dapat meningkatkan kinerjanya. Dari pernyataan tersebut senjangan anggaran dapat diartikan sebagai usaha yang dapat dilakukan oleh manajemen tingkat bawah guna menggunakan anggaran, sehingga anggaran yang direncanakan lebih mudah untuk direalisasikan.

Menurut Dewi (2021) terdapat beberapa faktor yang dapat menimbulkan terjadinya *budgetary slack* yaitu senjangan anggaran memberikan keuntungan bagi pelaksana anggaran karena mencapai target yang telah ditetapkan oleh atasan sehingga membuat kinerjanya seolah terlihat baik dimata atasan, senjangan anggaran dilakukan pada tahap mengantisipasi terjadi ketidakjelasan dimasa

mendatang, dan pengalokasian sumber daya berdasarkan besaran proyek anggaran. Menurut (Furkhon & Yuhertina, 2022) senjangan anggaran biasanya dapat dilakukan dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai.

Indikasi adanya kasus *budgetary slack* pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Panglungan Kabupaten Jombang dikarenakan tidak adanya transparansi pada laporan yang dihasilkan dengan rencana anggaran yang telah dibuat karena seringnya terjadi *slack* yang dipengaruhi oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di lapangan dan ketidakpastian pendapatan dikarenakan oleh banyak faktor seperti cuaca, hama, dan kualitas tumbuhan yang mungkin mempengaruhi hasil panen yang berimbas pada rencana anggaran yang tidak sesuai.

Menurut (Furkhon & Yuhertina, 2022) kapasitas individu pada dasarnya terdiri dari proses pendidikan yaitu pendidikan umum, formal maupun informal. Individu yang terqualifikasi adalah orang yang memiliki pengetahuan terkait dengan proses penganggaran, lalu orang yang memiliki cukup informasi dapat mengalokasikan sumber daya yang sesuai dan optimal.

Pada riset yang dilakukan oleh (Agussalim, 2022) kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan baik melalui pendidikan formal nonformal, pelatihan, dan pengalaman seseorang. (Khasanah & Kristanti, 2020) juga mengatakan bahwasannya pendidikan dan pelatihan merupakan investasi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dapat memperkecil senjangan anggaran.

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat diketahui dalam proses penganggaran, individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal, dengan demikian hal ini dapat memperkecil timbulnya *budgetary slack*. Namun pada kenyataannya, meningkatkan kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran.

Timbulnya *budgetary slack* tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya, ini merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya (Sujana, 2018). Selain itu, komitmen organisasi dapat menjadi alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Kriswantini & Ode, 2017).

Dengan adanya komitmen yang tinggi maka *budgetary slack* akan dapat dihindari. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rida , (2019) bahwa komitmen *organisasional affective, continuance, nor-mative* dapat menurunkan perilaku *budgetry slack* pada penganggaran partisipatif ketika karyawan yang dilibatkan secara aktif pada mekanisme penganggaran maka karyawan akan mempunyai ikatan emosional lebih tinggi pada organisasi, memiliki kebutuhan akan gaji dan kesejahteraan, memiliki tingkat loyalitas tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, jika individu memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya, maka akan berakibat pada kesalahan yang dilakukannya pada organisasi (Suhartini , 2019)

Menurut Furkhon & Yuhertina (2022) yang dimaksudkan dengan komitmen organisasi yaitu suatu keadaan atau derajat sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta memelihara keanggotaan dalam organisasi itu, sehingga dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan maka karyawan tersebut akan lebih berloyalitas pada perusahaan tempat dia bekerja.

Terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi *budgetary slack* adalah skema pemberian insentif. Pernyataan diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan Candra (2019) bahwa skema pemberian insentif dapat menyebabkan *slack* hal ini terjadi karena memiliki karyawan memiliki peluang untuk melakukan *slack*. Skema pemberian insentif sebenarnya diberikan agar karyawan dapat termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya serta mampu melampaui target yang ditetapkan, sehingga manajer tingkat bawah termotivasi untuk meninggikan kompensasi dengan membuat target anggaran yang rendah daripada membuat target anggaran yang sesuai dengan kemampuannya atau yang sebenarnya (Candra, 2019)

Menurut Candra (2019) skema pemberian insentif ini dibagi menjadi 2 yaitu *slack inducing* dan *truth inducing*. *Slack inducing* adalah suatu metode dimana karyawan atau bawahan akan memperoleh gaji ditambah dengan insentif apabila mampu mencapai target yang ditentukan dan tidak akan diberi sanksi bila target tidak dapat dicapai, sedangkan *truth inducing* adalah suatu metode dimana karyawan atau bawahan akan memperoleh gaji ditambah dengan insentif apabila target yang ditentukan sama dengan kapasitas individu sesungguhnya dan akan

diberikan sanksi (*punishment*) bila target tidak dapat dicapai ataupun melebihi target.

Skema insentif dengan metode *slack inducing* dapat menimbulkan terjadinya *slack* anggaran lebih besar dibandingkan skema *truth inducing* karena tanpa sanksi sehingga bawahan tidak mempunyai motivasi melainkan akan menurunkan target agar insentif yang diperoleh lebih banyak (Candra, 2019)

Menurut Yuhertina (2022) terdapat faktor lain yang mempengaruhi *budgetary slack* yaitu *Technology Skill*. *Skill* merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik, cepat, dan tepat, keterampilan akan dapat dicapai atau ditingkatkan dengan latihan tindakan secara berkesinambungan. *Skill* yang dimiliki oleh individu dapat mempengaruhi kualitas anggaran yang dihasilkan dan kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang dapat lebih membantu menghasilkan sesuatu yang bernilai dengan lebih cepat. sa

Banyak penelitian yang menekankan pada pengaruh faktor individu pada *budgetary slack*. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Fanani & Saudale (2019) yang menunjukkan bahwa, bawahan menganggap *budgetary slack* berpengaruh positif, sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*, kemudian faktor organisasi dalam penelitian mengenai *budgetary slack* yang pernah dilakukan sebelumnya yaitu asimetri informasi. (Furkhon & Yuhertina, 2022). mengatakan bahwa secara empiris ditemukan bahwa pengaruh *Technology Skill* memiliki dampak positif dan negatif terhadap perilaku karyawan.



*Technology Skill* sebagai variabel yang banyak dihubungkan dengan *budgetary slack* ditemukan memiliki pengaruh yang tidak konsisten. Pernyataan diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Furkhon & Yuhertina (2022) yang menyatakan bahwa, bawahan mengasosiasikan slack sebagai 5 misrepresentasi atau ketidak jujuran yang menekan bawahan untuk mengurangi *slack*. Sebaliknya, bawahan menganggap *budgetary slack* adalah etis dan berpengaruh positif, sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*.

Dapat dilihat dari fenomena-fenomena diatas, seharusnya dengan adanya *technology skill*, kualitas yang dimiliki karyawan harus semakin baik dan konsisten. Dengan adanya *technology skill* yang dimiliki karyawan maka akan memperkecil terjadinya *budgetary slack*. Namun yang ditemui pada *survey* yang dilakukan di Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Panglungan Kabupaten Jombang terdapat masalah yang ditemui yaitu dikarenakan adanya ketertinggalan di bidang teknologi karena letaknya yang berada jauh dari kota dan keterbatasan kemampuan SDM. Hal ini menyebabkan terjadinya *slack* dalam pelaporan proses penganggaran yang berjalan jadi pelaksanaan kurang efektif dan sering terjadi kesalahan pelaporan anggaran akibat hal tersebut. Maka dari itu peneliti ingin melakukan penelitian untuk memaksimalkan dan meningkatkan kinerja perusahaannya.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian-penelitian terdahulu, adanya hasil yang tidak konsisten antara *technology skill* yang dimiliki karyawan di Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Panglungan Kabupaten Jombang terhadap *budgetary slack*, maka penelitian ini akan mencoba untuk membahas

**“Pengaruh Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi, Skema Pemberian Intensif Pada *Budgetary Slack* Dengan *Technological Skills* Sebagai Variabel Moderasi (Pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Panglungan Kabupaten Jombang)”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang tersebut, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh kapasitas individu pada *budgetary slack* (pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
2. Apakah pengaruh komitmen organisasi pada *budgetary slack* (pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
3. Apakah pengaruh skema pemberian intensif pada *budgetary slack* (pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
4. Apakah pengaruh kapasitas individu pada *budgetary slack* dengan memoderasi *technological skills* (pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
5. Apakah pengaruh komitmen organisasi pada *budgetary slack* dengan memoderasi *technological skills* (pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
6. Apakah pengaruh skema pemberian intensif pada *budgetary slack* dengan memoderasi *technological skills* (pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang sudah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis Pengaruh Kapasitas Individu Pada *Budgetary Slack* (Pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)

2. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi Pada *Budgetary Slack* (Pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Skema Pemberian Intensif Pada *Budgetary Slack* (Pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
4. Menguji dan menganalisis Pengaruh Kapasitas Individu Pada *Budgetary Slack* Dengan Memoderasi *Technological Skills* (Pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
5. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi Pada *Budgetary Slack* Dengan Memoderasi *Technological Skills* (Pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)
6. Menguji dan menganalisis pengaruh skema pemberian intensif pada *budgetary slack* dengan memoderasi *technological skills* (pada Perusahaan Umum Daerah Panglungan Kabupaten Jombang)

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan penelitian ini, diharapkan akan memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang terkait, diantaranya adalah:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Dapat menambah pengetahuan mengenai konsep dan teori yang mendukung ilmu pengetahuan manajemen keuangan, khususnya pengetahuan mengenai Pengaruh Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi, Skema Pemberian Intensif Pada *Budgetary Slack* Dengan *Moderasi Skill Teknologi*.

##### a. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan menambah pengetahuan keilmuan mengenai kajian ilmu tentang *Budgetary slack* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

##### b. Bagi penulis

Guna menerapkan dan mengembangkan ilmu yang sudah diperoleh pada saat perkuliahan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Dari penelitian yang akan dilakukan maka manfaat yang diharapkan peneliti adalah :

- a. Bagi pemimpin perusahaan (Direktur Utama Perusahaan Umum Daerah)  
Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan informasi kepada pemilik usaha untuk mengambil alternatif keputusan sebagai upaya dalam melakukan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terutama untuk hal-hal yang dianggap penting bagi karyawan perusahaan.
- b. Bagi Universitas  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi terkait variabel yang berpengaruh terhadap *Budgetary slack*.
- c. Bagi peneliti selanjutnya  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan para pembaca maupun sebagai salah satu bahan referensi atau bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya dan dapat digunakan sebagai penambah wawasan keilmuan.