

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan bisnis yang semakin ketat pada lingkungan pertanian saat ini, menuntut manajemen industri supaya mampu menjamin operasi industri berjalan dengan baik, dapat dibuktikan dengan Indonesia adalah salah satu Negara yang mempunyai nilai ekspor pertanian yang tinggi dengan adanya berita ekspor produk pertanian ke 12 negara mencapai 140 miliar dengan total volume 5,4 ribu ton dan 757 batang ke 12 negara tujuan sekaligus, hal ini menunjukkan bahwa dalam sektor pertanian di Indonesia banyak terbuka peluang bisnis yang menguntungkan dan akan senantiasa bertahan serta terus tumbuh. Adanya peluang bisnis yang besar maka perusahaan juga harus mengoptimalkan kinerjanya sehingga fenomena yang nampak pada saat ini masih banyaknya perusahaan yang menampilkan jika manajer kurang optimal dalam kinerjanya, terbukti dalam penetapan anggaran masih kerap terjadi selisih antara anggaran sesungguhnya yang mengakibatkan adanya *slack*, untuk mengatasi hal tersebut ada banyak kemungkinan yang dapat dilakukan yaitu dengan salah satu metode manajemen yang dapat mengatur kegiatan operasi secara efektif dan efisien yaitu perihal tersebut dengan menyusun, mengendalikan, melaksanakan serta mengevaluasi anggaran yang digunakan oleh perusahaan industri tersebut.

Anggaran adalah rencana detail yang tertulis dan berisikan program kegiatan pada organisasi yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif untuk jangka waktu tertentu. Dalam proses perencanaan anggaran, semua anggota yang terlibat

memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi, sehingga dapat memunculkan perilaku-perilaku yang berdampak positif maupun negatif. Dampak positif tersebut tercermin dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan pada organisasi, kepuasan dengan anggaran, persepsi keadilan dari proses penganggaran, kinerja anggaran dan kinerja pekerjaan. Sedangkan dampak negatif dapat ditunjukkan dengan adanya senjangan anggaran atau yang sering disebut sebagai budgetary slack, penelitian dalam (Widajantie, 2022)

Sebuah perusahaan perlu menyusun anggaran dengan baik sebab anggaran adalah cerminan perencanaan segala kegiatan operasional perusahaan agar proses penataan anggaran bisa berperan sebagai alat pengendalian anggaran disusun sebagai alat perencanaan, alat memfasilitasi komunikasi, pengalokasian sumber daya, alat kontrol laba dan operasi serta alat evaluasi kinerja dan pemberian insentif, menurut Kriswantini, (2017) hingga proses penyusunan anggaran harus sanggup menanamkan rasa *sense of commitment* bagi penyusun Apabila tidak berhasil, maka anggaran hanya semata-mata rencana belaka tanpa rasa tanggung jawab ketika terjadi penyimpangan realisasi dengan anggaran.(Yuhertiana, 2022)

Penyusunan anggaran perencanaan pun harus dikembangkan oleh manajemen perusahaan dengan sebaik-baiknya. Proses perencanaan perusahaan terdiri atas dua kegiatan utama yakni penyusunan rencana oleh pimpinan dan penyusunan anggaran oleh pihak-pihak yang terkait. Pihak-pihak terkait dalam proses anggaran mulai dari manajer tingkat atas hingga manajer tingkat bawah. Biasanya yang memiliki wewenang serta bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap penyusunan dan

pelaksanaan anggaran ialah pimpinan tertinggi di organisasi, namun dalam penyusunannya dilimpahkan kepada bawahan dengan tujuan agar memperoleh kesepakatan bersama. Menurut Ismacoryanata, (2017) menyatakan bahwa partisipasi akan memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi dari rencana anggaran mereka. Kekuasaan ini bisa saja menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh, para manajer bisa saja memasukkan "*slack organisasional*" ke dalam anggaran mereka.

Menurut Ismacoryanata, (2017) *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk efisiensi penyelesaian suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang di gunakan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran. *Slack* yang berlebihan jelas akan merugikan kepentingan organisasi. *Slack* yang berlebihan membuat batas pengeluaran, kuota produksi, dan standar kinerja menjadi tidak berarti *slack*, Ada beberapa faktor yang berhubungan dengan *slack* antara lain: kapasitas individu dan *locus of control*.

Ada bermacam permasalahan sikap yang bisa timbul pada proses penataan anggaran. Sekjen Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran, Menurut Yuhertiana, 2022 paparan dari Fitra Yenny Sucipto mengenai *Budgetary slack* atau senjangan anggaran terjadi karena adanya bias atau selisih. Selisih tersebut terjadi ketika bawahan memberikan laporan prospek penerimaan lebih rendah dan lebih tingginya prospek biaya ke atasan, sehingga lebih mudah tercapainya target suatu anggaran. Selisih dalam hal tersebut dikatakan sebuah *budgetary slack*. Lebih lanjut menyatakan, dalam proses perencanaan anggaran ada 5 aspek yang mewarnai, adalah top down, bottom up, partisipasi, teknokrasi, serta politik. Disaat bawahan

ikut berpartisipasi pada penataan anggaran bisa memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, tetapi realitanya bawahan mempunyai data yang bisa digunakan buat menolong keakuratan anggaran organisasi dengan memikirkan banyak aspek seperti mereka merupakan sumber daya manusia (SDM) yang hanya turun serta terjun menangani semua permasalahan yang terjalin di area bisnis. Perkiraan bias tersebut dicoba dengan memberi tahu prospek penerimaan yang lebih rendah, serta prospek biaya yang lebih tinggi, sehingga sasaran anggaran lebih mudah dicapai. Bias dalam penganggaran ini sering disebut dengan *budgetary slack* (senjangan anggaran).

Menurut Anneta, (2022) *Budgetary slack* didefinisikan sebagai perbedaan atas anggaran yang dinyatakan dengan estimasi anggaran terbaik yang mampu diprediksikan dengan jujur. *Budgetary slack* juga merupakan suatu kondisi tidak seimbangya dalam penyusunan anggaran Mardhiana (2018). Puspita dan Andriansyah (2017) menjelaskan bahwa fenomena *budgetary slack* terlihat pada adanya keterlibatan dari manajer dalam menciptakan *underestimate revenue* maupun *overestimate expenditure* atas suatu anggaran. *Underestimate revenue* merupakan kecenderungan dari manajer untuk menerapkan anggaran atas pendapatan yang lebih rendah dengan tujuan untuk memudahkan dalam pencapaian target pendapatan. Sedangkan *underestimate expenditure* merupakan kecenderungan manajer untuk menetapkan anggaran biaya yang lebih tinggi agar dapat mentolerir pemborosan yang terjadi. Dengan kata lain, *budgetary slack* merupakan intensi dari manajer untuk memudahkan kinerja mereka dalam mencapai target dan memenuhi anggaran yang ditetapkan.

Indikasi adanya kasus *budgetary slack* pada Perumda Panglungan Kabupaten Jombang ini adalah 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 yang dikarenakan oleh banyak faktor seperti cuaca, hama, dan kualitas tumbuhan yang mungkin mempengaruhi hasil panen yang berimbas pada rencana anggaran yang tidak sesuai

Menurut Yuhertiana, (2022) Kapasitas individu pada dasarnya terdiri dari proses pendidikan baik pendidikan umum, formal maupun informal, non-formal atau informal. Individu yang terqualifikasi adalah orang yang memiliki pengetahuan terkait dengan proses Penganggaran, lalu orang yang memiliki cukup informasi untuk dapat mengalokasikan sumber daya yang sesuai dan optimal. Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan secara umum baik melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman seseorang. Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dapat memperkecil senjangan anggaran. Kapasitas individu pada hakikatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik pendidikan formal, nonformal ataupun informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack*. Akan tetapi pada kenyataannya, meningkatkan kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang

muncul dalam penyusunan anggaran (Handoko, 2022). (Delvianti, 2022) Berpendapat bahwa dengan *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi

*Locus of control* didefinisikan sebagai tingkat keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Seseorang yang tidak mempunyai *Locus of control* yang baik akan gagal menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran. Hal itu tentu saja menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat timbulnya *budgetary slack* Kriswantini, (2017). Adapun menurut Delvianti, (2022) menjelaskan beberapa alasan mengapa seseorang dalam organisasi melakukan senjangan anggaran, yaitu Pertama Seseorang percaya bahwa hasil pekerjaan yang dilakukan akan terlihat bagus dimata pemimpinnya ketika mereka dapat mencapai anggaran yang direncanakan. Kedua Perencanaan anggaran selalu dipotong dalam pengalokasian sumber daya. Ketiga 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 Kapasitas Individu dan *locus of control*.

Menurut Sugianto et al., (2020) *Locus of control* juga dapat mempengaruhi senjangan anggaran. *Locus of control* merupakan suatu kendali yang terdapat pada diri seseorang terhadap suatu peristiwa. *Locus of control* merupakan etika individu,

dimana setiap individu dengan etika yang baik maka individu tersebut mampu mengendalikan dirinya. *Locus of control* merupakan tingkatan dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. 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. Penelitian yang dilakukan oleh Yasa, (2017) memperoleh hasil bahwa locus of control berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan penelitian Kriswantini, (2017) memperoleh hasil berbeda, yang menyatakan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran

Menurut Yuhertiana, (2022) Terdapat faktor lain yang mempengaruhi *budgetary slack* yaitu *Technology Skill*. Skill adalah sebuah kemampuan dalam melakukan sesuatu secara cepat, tepat, dan baik. Latihan tindakan secara berkesinambungan dapat mengikatkan keterampilan atau skill suatu individu. *Technology skill* dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggunakan teknologi untuk melakukan proses penganggaran dengan tepat. Berdasarkan latar belakang tersebut maka dilakukan beberapa kajian yaitu, kapasitas individu sebagai variabel independen mempengaruhi *budgetary slack* yang dimoderasi oleh *Technological Skill*.

Riset gap di atas dapat mengimplikasikan penelitian akan berfokus pada faktor-faktor yang memengaruhi senjangan anggaran atau *budgetary slack* di Indonesia khususnya pada perusahaan umum daerah panglungan kabupaten jombang dan juga dapat dijadikan bahan kajian ilmiah lebih lanjut terkait proses penyusunan anggaran yang dapat meminimalisir adanya senjangan anggaran di Indonesia yang lebih baik,

efektif, implementif, dan taat. Utamanya riset gap pada pengembangan kualitas individu dan control diri yang tidak imbang di sebuah perusahaan, antar perusahaan satu ke lainnya dapat dijadikan bahan kritik dan saran kepada petinggi perusahaan juga pemegang saham perusahaan untuk mendukung individu atau karyawan yang lebih adil dan merata sehingga semua perusahaan dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan dapat memberikan hasil yang memuaskan bagi perusahaan. Selain itu, kajian mendalam terhadap mengapa kapasitas individu dan *locus of control* dapat mempengaruhi *budgetary slack* dalam suatu perusahaan dengan menentukan apa faktor dan penyebab selain dalam aspek akuntansi dan ekonomi yang dibahas pada penelitian ini. Selanjutnya riset gap juga diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan karya ilmiah lain, maupun referensi untuk perusahaan - perusahaan dalam memperbaiki kualitas individu yang terutama yang berhubungan dengan pencatatan anggaran sebagai penggerak operasional perusahaan dan untuk meningkatkan eksistensi perusahaan dalam bidang pertanian.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Yuhertiana, (2022) dengan judul ‘Pengaruh Kapasitas Individu Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Moderasi *Technological Skills*’ dengan perbedaan yaitu dengan data yang digunakan merupakan data dari perusahaan umum daerah pangsung kabupaten jombang yang bergerak di bidang pertanian, beserta penambahan variabel independent *Locus Of Control* yang akan menjadi indikator baru dalam menentukan sikap apa yang dapat merefleksikan control diri pada perusahaan. Dengan ini, peneliti memilih judul penelitian sebagai, “**Pengaruh Kapasitas Individu Dan *Locus Of Control* Terhadap *Budgetary Slack* Dengan**



**Skill Teknologi Sebagai Variabel Moderating Pada Perumda Pangelungan Kabupaten Jombang**” yang akan berfokus pada pengaruh kapasitas individu dan *locus of control* terhadap laporan keuangan yang terjadi selisihan dan apakah skill teknologi dapat membantu kapasitas individu dan *locus of control* dalam menyusun anggaran yang baik dan sesuai seperti seharusnya. Adapun yang membedakan penelitian ini dari penelitian lainnya merupakan adanya *locus of control* yang digunakan.

### **1.2 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana pengaruh kapasitas individu terhadap *budgetary slack* pada Perumda Pangelungan Kabupaten Jombang
2. Bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap *budgetary slack* pada Perumda Pangelungan Kabupaten Jombang
3. Apakah skill teknologi memoderasi pengaruh kapasitas individu terhadap *budgetary slack* pada Perumda Pangelungan Kabupaten Jombang
4. Apakah skill teknologi memoderasi pengaruh *locus of control* terhadap *budgetary slack* pada Perumda Pangelungan Kabupaten Jombang

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kapasitas individu terhadap *budgetary slack* pada Perumda Pangelungan Kabupaten Jombang
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap *budgetary slack* pada Perumda Pangelungan Kabupaten Jombang

3. Menguji dan menganalisis pengaruh kapasitas individu terhadap *budgetary slack* dengan dimoderasi skill teknologi pada Perumda Panglungan Kabupaten Jombang
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap *budgetary slack* dengan dimoderasi skill teknologi pada Perumda Panglungan Kabupaten Jombang

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

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

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

Menambah pengetahuan mengenai konsep dan teori yang mendukung ilmu pengetahuan manajemen keuangan, khususnya pengetahuan mengenai Pengaruh Kapasitas Individu, *Locus Of Control* Pada *Budgetary Slack* Dengan Moderasi Skill Teknologi.

- a. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan menambah khazanah keilmuan mengenai *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**

- a. Bagi pemimpin perusahaan (Direktur Utama Perumda)

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan informasi kepada petinggi perusahaan untuk mengambil alternatif keputusan sebagai upaya dalam melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mengurangi adanya

senjangan anggaran pada perusahaan dan terutama untuk hal-hal yang dianggap penting untuk 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.