

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar belakang Masalah

Anggaran memegang peranan penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan komponen utama dari suatu perencanaan, yaitu meliputi berbagai macam perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat berbagai tujuan dan tindakan dalam mencapai setiap tujuan organisasi tersebut. Anggaran memiliki kaitan dengan efektifitas kinerja manajerial pada organisasi dapat dinilai dari pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Dalam penyusunan anggaran, harus diperhatikan pihak-pihak yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut adalah pihak *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan) atau disebut dengan partisipasi anggaran.

Anggaran melibatkan manusia baik dalam pelaksanaan fungsi maupun proses penyusunan. Pada proses pelaksanaannya, anggaran dapat memberikan pengaruh kepada manusia yang terlibat didalamnya. Pengaruh bisa mendorong manusia untuk berperilaku negatif dan positif. Perilaku positif ditunjukkan dengan adanya peningkatan kinerja karena anggaran merupakan alat penilaian kinerja yang mampu memotivasi kinerja manajemen. Namun anggaran juga mampu mempengaruhi perilaku manusia yang berlaku negatif dengan menciptakan *budgetary slack*.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), *Budgetary Slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik dari organisasi. Estimasi yang dimaksud adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik organisasi. Dalam keadaan terjadinya *budgetary slack*, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai (Anthony dan Govindarajan, 2005). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006) *budgetary slack* timbul bila manajer sengaja menetapkan terlalu rendah pendapatan atau menetapkan terlalu besar biaya. Hal ini tentu saja menguntungkan manajer tersebut, karena disatu sisi akan mengakibatkan tingginya kemungkinan manajer memenuhi anggaran yang dibuat, kemudian disisi lain menurunkan resiko yang akan dihadapinya, sehingga prestasi manajer tersebut akan meningkat karena tercapai target yang dianggarkan. Terdapat Tiga penyebab utama manajer melakukan senjangan anggaran (*budgetary slack*) menurut Falikhatun (2007) adalah : (a) Orang-orang yang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya ; (b) Senjangan anggaran selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian. Jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya; (c) Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya. Dalam penggunaan dana lebih dibatasi dan harus sesuai dengan perencanaan anggaran dana yang lebih ekonomis.

Penganggaran yang dapat menanggulangi masalah *budgetary slack* tersebut, yakni anggaran partisipasi (*budgetary participation*), dimana atasan harus terlibat dalam kaji ulang (penelahaan) anggaran, pengesahan anggaran, dan juga mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga tercipta anggaran yang realistik, karena tanpa partisipasi aktif dari atasan, maka bawahan cenderung menetapkan anggaran yang mudah dicapai dengan melakukan *budgetary slack*.

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan keterlibatan individu-individu dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut Supomo & Indiantoro (dalam Amelia, 2014). Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran sering dikatakan efektif, efisien, dan formasi yang dihasilkan lebih akurat. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan informasi kepada para pemimpin satuan kerja pusat pertanggung jawaban untuk menetapkan isi anggaran yang akan disusun. Wewenang yang dimiliki ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangannya dalam mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi tersebut. Penyalahgunaan ini dapat dilakukan dengan membuat senjangan anggaran (Erni, 2014). Partisipasi anggaran adalah proses menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Partisipasi anggaran akan memberikan kesempatan bagi para manajer untuk mengungkapkan informasi yang dimiliki dalam penyusunan anggaran dan memperbaiki pengalokasian sumber daya.

Pada penelitian yang dilakukan Ni Putu Dewik Erina dan Wayan Suartana (2016) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penganggaran maka potensi terjadinya senjangan anggaran semakin meningkat.

Namun hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Tania (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran, hal ini dikarenakan semakin tinggi partisipasi anggaran maka senjangan anggaran akan menurun.

Kondisi yang juga dapat memicu terjadinya *budgetary slack* adalah adanya penekanan anggaran (*budget emphasis*). Penekanan anggaran merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu dapat melebihi target anggaran. Hal tersebut dapat menyebabkan bawahan akan cenderung melonggarkan anggarannya dengan tujuan agar anggaran mudah tercapai. Faktor penekanan anggaran yang dapat menimbulkan *budgetary slack* yaitu seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya pengukur kinerja manajemen. Penekanan anggaran seperti ini dapat memungkinkan timbulnya *slack*. Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack* dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi kedepannya.

Hasil penelitian dari Maya Triana, Yuliusman, dan Wirmie Eka Putra (2012) menyatakan bahwa penekanan anggaran memiliki pengaruh positif

terhadap senjangan anggaran, artinya semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan manajer maka akan meningkatkan senjangan anggaran. Sedangkan hasil penelitian I Ketut Sujana (2010) menyatakan bahwa penekanan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran.

Sasaran adalah target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Kejelasan sasaran anggaran merupakan tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik agar anggaran tersebut dimiliki oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Beberapa perusahaan membuat sasarannya secara jelas, sasaran keuangan dimana manajer bertanggung jawab untuk pencapaian selama anggaran selama anggaran tahunan dan kelengkapan dalam jumlah anggaran sebagai sasaran yang khusus (Anthony & Govindarajan, 2003). Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran dan sebaliknya apabila ada sasaran anggaran yang tidak jelas atau membingungkan akan menyulitkan penyusunan target-target anggaran, sehingga menyebabkan timbulnya senjangan anggaran.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Adi Biantara (2014) bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap besar kecilnya kesenjangan anggaran. Namun penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2014) yang menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh pada senjangan anggaran yang berarti semakin tinggi tingkat kejelasan sasaran dari anggaran tersebut, maka risiko terjadinya senjangan anggaran akan semakin rendah. Sehingga kejelasan sasaran anggaran akan berpengaruh terhadap penurunan senjangan anggaran.

Seperti halnya didunia perbankan yang semakin berkembang, hal ini sejalan dengan perubahan dibidang hukum dan teknologi yang cukup berpengaruh terhadap perbankan secara umum. Perusahaan perbankan banyak yang berupaya untuk meningkatkan keterampilan teknologi dalam perencanaan bank, riset dan informasi pasar, program pemasaran yang terpadu, hubungan masyarakat dan sebagainya.

Salah satu yang paling berpengaruh pada kehidupan ekonomi masyarakat menengah ke bawah adalah Bank Perkreditan Rakyat. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah lembaga keuangan bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan bentuk lainnya yang dipersamakan dan menyalurkan dana sebagai kegiatan usaha.

Bagi sebuah Bank Perkreditan Rakyat, tidaklah cukup hanya dengan memberikan jasa-jasa keuangan saja, tetapi hal penting juga untuk perencanaan anggaran yang baik. Supaya BPR dapat beroperasi dengan baik, sehingga kepentingan semua pihak terjaga dan kelanjutan hidup bank terjamin. Hal ini dapat dicapai dengan kebijaksanaan dan praktek-praktek yang berpandangan jauh kedepan.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sesuai perundang-undangan perbankan merupakan salah satu jenis bank yang kegiatan utamanya adalah mengimpun dana dan menyalurkan kredit. Kredit merupakan sumber pendapatan utama bagi BPR guna kesinambungan usahanya, sehingga BPR harus senantiasa menjaga kualitas kreditnya. Apabila BPR tidak mampu tidak mampu menjaga kualitas kreditnya dengan baik maka hal tersebut akan mempengaruhi kinerja BPR khususnya

kinerja keuangan yang dapat mengakibatkan kemampuan BPR untuk memenuhi kewajibannya kepada nasabah penyimpanan menjadi terganggu. Untuk itu BPR harus memaksimalkan perencanaan melalui penyusunan anggaran demi kinerja keuangan lebih baik.

Jumlah BPR di daerah Kabupaten Kampar dan Kabupaten Rokan Hulu menurut OJK dan survey lapangan berjumlah 4 kantor BPR. Masing – masing BPR telah menyusun anggaran sebagai dasar menjalankan operasional setiap tahun. Anggaran disusun melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam anggaran seperti direktur pemasaran, direktur operasional, direktur kepatuhan, kepala bagian remedial, kepala bagian bisnis, kepala bagian umum, kepala bagian perencanaan, spi, kepala seksi dana dan kepala seksi kredit.

Fenomena pada bank perkreditan rakyat ini terdapat pada PD BPR Sari Madu Bangkinang. Pemerintah Kabupaten Kampar berdasarkan rencana yang telah ditetapkan melalui rancangan kerja Anggaran Tahun 2017 melihat laporan yang disampaikan pada saat rapat evaluasi BPR Sari Madu tidak mencapai beberapa target dari rencana target kerja anggaran (RKAT) tahun 2017. BPR Sari Madu ditargetkan memperoleh laba sebesar Rp. 4 miliar, namun target itu tidak tercapai hingga lewat semester 1 tahun anggaran.

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian Aprina Lamtiur Nababan (2015) yaitu Pengaruh pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap *budgetary slack* study empiris pada bank perkreditan rakyat di Pekanbaru. Yang membedakan penelitian ini terletak pada objek

penelitian dan waktu yaitu di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu pada tahun 2018.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap *Budgetary Slack* Study Emperis pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu”**.

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.
2. Bagaimana pengaruh Penekanan Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.
3. Bagaimana pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.
4. Bagaimana pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran secara simultan terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu

#### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan dilakukannya penelitian ini dapat dikaji sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.
2. Untuk menganalisis pengaruh Penekanan Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.
4. Untuk menganalisis pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran secara simultan terhadap *Budgetary Slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya adalah :

1. Bagi perusahaan, memberikan masukan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan efektifitas anggaran perusahaan terutama dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian.
2. Bagi Akademis, menambah wawasan dan sebagai referensi yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran
3. Bagi Pembaca, sebagai pengetahuan dan menambah wawasan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh partisipasi anggaran, penekanan

anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran pada *budgetary slack* pada Bank Perkreditan Rakyat di Kab. Kampar dan Kab. Rokan Hulu.

#### **D. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **BAB I      Pendahuluan**

Berisi penjelasan mengenai latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah serta tujuan dan manfaat penelitian.

##### **BAB II      Telaah Pustaka dan Hipotesis**

Berisi penjelasan mengenai landasan teori yang mendasarkan penelitian, tinjauan umum mengenai variabel dalam penelitian, pengembangan kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

##### **BAB III      Metode Penelitian**

Berisi penjelasan mengenai variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data dari variabel penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan, serta teknik analisis dalam penelitian.

##### **BAB IV      Gambaran umum Bank Perkreditan Rakyat (Objek Penelitian)**

Berisi penjelasan mengenai gambaran umum suatu perusahaan pada objek penelitian.

##### **BAB V      Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Berisi uraian mengenai hasil penelitian, penganalisaan dan pembahasan yang dibantu dengan data yang ada.

## **BAB VI      Penutup**

Berisi penjelasan yang membahas kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat dari hasil analisa dan pembahasan peneliti serta saran yang dianggap perlu dalam penelitian.



Dokumen ini adalah Arsip Mlik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau