

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti memiliki rencana dan tujuan masing-masing, dan diantara banyak tujuan tersebut dapat dipastikan bahwa dalam siklus pertumbuhan perusahaan, pimpinan perusahaan serta para pemegang saham mengharapkan pertumbuhan perusahaan menjadi skala perusahaan yang lebih besar. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menuju skala perusahaan yang lebih besar adalah dengan upaya untuk mendapatkan laba seoptimal mungkin. Hal tersebut tidak mungkin terjadi dan tercapai begitu saja tanpa perencanaan dan persiapan yang matang. Selain melakukan penyusunan target kerja, maka penyusunan anggaran menjadi hal yang penting sebagai tolak ukur pencapaian kinerja perusahaan.

Anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan dan merupakan komponen utama perencanaan (Mowen dan Hansen, 2016). Sebuah anggaran biasanya dibuat sebelum periode kerja tahunan suatu perusahaan dimulai, anggaran tersebut biasanya dijadikan titik acuan bagi perusahaan dalam perencanaan pekerjaan dan juga bagi pekerja dalam upaya mencapai target kerja yang telah direncanakan dan ditetapkan oleh perusahaan, yang pada akhir periode tertentu akan digunakan oleh para pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Setelah suatu periode kerja tahunan tersebut berakhir, hasil kerja yang telah dihasilkan akan dibandingkan dengan anggaran dan program kerja yang telah disetujui sebelumnya untuk melihat apakah kinerja perusahaan atau suatu divisi dalam suatu perusahaan selaras dengan anggaran yang telah dibuat dan direncanakan sebelum periode kerja tahunan tersebut dimulai, apakah lebih baik, apakah sesuai dengan tujuan, atau apakah kurang memenuhi target. Hasil dari perbandingan tersebut dapat digunakan untuk evaluasi perusahaan agar perusahaan terus beradabisa pada posisi siklus pertumbuhan perusahaan yang positif kedepannya.

Anggaran yang ideal merupakan anggaran yang sekilas dirasa tidak mungkin (dalam hal ini dimaksud adalah anggaran yang terlalu minim secara total nilainya dan dirasakan tidak mempertimbangkan kondisi *force majeure*) akan tetapi sebetulnya masih realistis untuk dicapai oleh para pekerja, kondisi tersebut akan mendorong kreativitas serta tingkat produktivitas dari setiap pekerja untuk mencapai target kerja dengan anggaran yang tersedia, sehingga produktivitas setiap individu pekerja akan meningkat secara positif dan pada akhirnya diharapkan hal ini akan berdampak baik dalam pengembangan perusahaan. Kurangnya penganggaran partisipatif dalam proses penentuan anggaran dapat berpotensi timbulnya keluhan karena pengalokasian anggaran tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya dibutuhkan oleh suatu divisi.

Penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan tidak boleh disusun semata hanya untuk mewujudkan kepentingan pribadi atau golongan

tertentu dalam suatu perusahaan. Akan tetapi, dalam pembuatan anggaran diperlukan informasi yang tepat dan akurat terkait rencana kerja yang akan dilakukan, segala ide, usulan, dan opini yang diungkapkan oleh pekerja operasional dan manajer lini tidak boleh dianggap remeh atau dikesampingkan begitu saja karena sebetulnya secara tidak langsung mereka yang paling mengetahui berapa biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan atau mencapai target perusahaan.

Selanjutnya masukan dari para pelaksana dan Manajer Lini harus dianalisa berdasarkan lingkungan usaha yang ada dan faktor-faktor hambatan yang mungkin muncul berdasarkan lingkungan usaha tersebut, sehingga tidak boleh diterima mentah-mentah begitu saja, karena dapat berpotensi membuat pekerja operasional dan Manajer Lini yang terlibat dalam penganggaran partisipatif memberikan usulan anggaran yang kurang sesuai yang pada akhir tahun dapat mengakibatkan timbulnya kesenjangan realisasi anggaran yang lebih rendah.

Pada akhir periode saat penilaian atau evaluasi kinerja suatu divisi atau seorang manajer menjadi terlihat baik kinerjanya oleh perusahaan. Hal ini merujuk kepada definisi sebagai berikut: *budgetary slack could be another side effect of the participative process in budgeting. Slack, also called padding, is the amount of resources budgeted versus what is really needed to do the task in proper manner* (Kesenjangan anggaran merupakan efek samping lainnya dari proses partisipasi dalam penyusunan anggaran. Kesenjangan, juga disebut sebagai koridor atau lapisan, yaitu

jumlah sumber anggaran dibandingkan dengan dengan apa yang sesungguhnya dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan upaya yang tepat) (Rachlin,1993).

Melalui partisipasi anggaran akan muncul beberapa perilaku. Perilaku yang timbul itu dapat berupa perilaku yang positif dan perilaku yang negatif. Perilaku positif berupa manajer akan meningkatkan kinerja karena adanya anggaran sebagai tolak ukur kinerja. Sementara perilaku negatif berupa manajer akan menciptakan senjangan anggaran. Senjangan anggaran adalah selisih antara sumber daya yang sesungguhnya dengan sejumlah sumber daya yang ditambahkan agar dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (Falikhatum, 2007). Biasanya senjangan anggaran dilakukan dengan cara menurunkan pendapatan atau menaikkan biaya dari kemampuan yang sesungguhnya agar lebih mudah mencapai target anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Hal ini menjelaskan bahwa anggaran merupakan hal penting bagi perusahaan karena anggaran merupakan panduan kerja dan acuan untuk menilai kinerja karyawan dalam banyak hal baik secara individu maupun secara kolektif dan tim kerja. Oleh karena itu, senjangan anggaran yang diakibatkan oleh partisipasi anggaran dalam proses pembuatan anggaran menjadi hal yang tidak seharusnya terjadi, dikarenakan hal tersebut membuat perusahaan tidak bisa memaksimalkan anggaran yang seharusnya ada.

Selain itu, beberapa peneliti telah melakukan penelitian mengenai anggaran dan senjangan anggaran, yang menjelaskan bahwa senjangan anggaran pada sebuah perusahaan terjadi karena beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah partisipasi bawahan atau karyawan. Meskipun penelitian dibidang ini sudah banyak dilakukan namun hasil penelitian tidak memperlihatkan kesimpulan yang konsisten. Sehingga penulis tertarik melakukan penelitian ini supaya dapat memperkuat salah satu teori penelitian sebelumnya.

Seperti penelitian oleh Muhammad (2001),Dunk (1993),Sujana (2010), dan Tjahjanti (2004) mendapatkan hasil bahwatingginya partisipasi anggaran dapat menyebabkan senjangan anggaran menurun. Sedangkan penelitian olehAfiani (2010),Veronica dan Komang (2009)mendapatkan hasil bahwa tingginya partisipasi anggaran dapat menyebabkan tingginya senjangan anggaran pula.

Berdasarkan uraian di atas, judul penelitian yang dilakukan saat ini adalah **“Analisis Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran: Studi Kasus Pada PT Medco E&P Indonesia”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah PT Medco E&P Indonesia sudah menerapkan partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran?
- 2) Sejauh mana komitmen PT Medco E&P Indonesia mendukung hubungan partisipasi anggaran dalam realisasi penanggaran?
- 3) Apakah senjangan anggaran dianggap sebagai masalah di PT Medco E&P Indonesia?
- 4) Bagaimana PT Medco E&P Indonesia mengendalikan proses partisipasi anggaran dalam realisasinya agar terhindar dari senjangan anggaran?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data, informasi dan gambaran yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana partisipasi anggaran dan kaitannya terhadap senjangan anggaran dalam PT Medco E&P Indonesia dan sejauh mana mereka cara mereka untuk mengendalikan proses partisipasi anggaran agar senjangan anggaran dapat diminimalisir.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini antara lain:

a) Bagi peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan, pengalaman dan pengetahuan bagi peneliti khususnya mengenai bagaimana partisipasi anggaran dan kaitannya terhadap senjangan anggaran dalam PT Medco E&P Indonesia.

b) Bagi perusahaan

Diharapkan dapat memberikan masukan, bahan evaluasi dan sumbangsih pemikiran kepada PT Medco E&P Indonesia mengenai bagaimana partisipasi anggaran dan kaitannya terhadap senjangan anggaran, serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pembuatan kebijakan perusahaan pada lingkungan sosial.

c) Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan tambahan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi dan memberikan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan ilmu di bidang akuntansi di masa yang akan datang

## 1.5. Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama menguraikan secara runtun mulai dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan

### BAB II LANDASAN TEORI

Bab kedua merupakan penguraian dan penjelasan yang mendasari pembuatan skripsi ini. Berguna untuk memberikan pandangan menurut teori-teori mengenai anggaran yang di dapat dari para ahli, buku ilmiah, maupun jurnal-jurnal yang berkaitan dengan topik yang diambil.

### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang penjelasan mengenai metode penelitian yang dilakukan.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penguraian masalah yang dihadapi beserta dengan penjelasan yang mendetail mengenai masalah tersebut.

### BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari penulis setelah menulis skripsi ini dan setelah melakukan penelitian terhadap perusahaan. Dan juga saran-saran yang diharapkan dapat



bermanfaat bagi perkembangan perusahaan maupun pihak lain.

