

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Sinar Sosro dengan merk Teh Botol Sosro merupakan *leader* perusahaan teh dalam kemasan siap minum. Merek Sosro yang sudah dikenal oleh masyarakat sebenarnya merupakan singkatan dari nama keluarga Sosrodjojo yang mulai merintis usaha Teh Wangi Melati Cap Botol pada tahun 1940 di sebuah kota kecil di Jawa Tengah bernama Slawi. Pada saat memulai bisnisnya, produk yang dijual adalah teh kering dengan merk Teh Cap Botol dimana daerah penyebarannya masih di seputar wilayah Jawa Tengah. Tahun 1953 keluarga Sosrodjojo mulai memperluas bisnisnya dengan merambah ke ibu kota Jakarta untuk memperkenalkan produk Teh Cap Botol yang sudah sangat terkenal di daerah Jawa Tengah. Perjalanan memperkenalkan produk Teh Cap Botol ini dimulai dengan melakukan strategi CICIP RASA (*product sampling*) ke beberapa pasar di kota Jakarta. Pada tahun 1969 muncul gagasan untuk menjual teh siap minum (*ready to drink tea*) dalam kemasan botol.

Pada tahun 1974 merk Teh Cap Botol berubah menjadi Teh Botol Sosro dengan kemasan seperti sekarang ini. Pabrik Teh Botol Sosro dengan proses manufaktur pertama kali dibangun pada tahun 1974 di Ujung Menteng-Bekasi, kemudian berturut-turut pabrik Teh Botol Sosro bermunculan di Gresik-Jawa Timur pada tahun 1978, Ungaran-Jawa Tengah 1991, Medan-Sumatera Utara 1994, Pandeglang 1996, Gianyar-Bali 2000, dan di Cibitung-Bekasi di tahun 2002.

Dalam pengembangan bisnisnya, PT. Sinar Sosro telah mendistribusikan produknya ke seluruh penjuru Nusantara melalui lebih dari 150 kantor cabang penjualan, serta beberapa Kantor Penjualan Wilayah (KPW) yaitu Jakarta, Kalimantan, Sulawesi, Banten, Jabar Utara, Jabar Selatan, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali dan Nusa Tenggara, Sumatera Utara dan NAD, Sumatera Barat dan Kepri, Sumatera bagian Selatan dan Babel. Selain itu, produk PT. Sinar Sosro sudah merambah pasar Internasional dengan upaya mengekspor produk-produk dalam kemasan kotak dan kaleng ke beberapa Negara seperti Malaysia, Singapura, Brunei Darussalam, sebagian Timur Tengah, Afrika, Australia, dan Amerika.

PT. Sinar Sosro bukan hanya sebagai pabrik minuman teh botol siap saji pertama di Indonesia tetapi juga di dunia. Bahkan di bawah kendali PT. Sinar Sosro, Teh Botol Sosro tumbuh menjadi pemimpin pasar dan menjadi *umbrella brand* (merk penguat) bagi merek-merek lain yang diproduksi oleh PT. Sinar Sosro. Atas kinerjanya yang hebat, Teh Botol Sosro berhasil meraih beberapa penghargaan, antara lain *Top Brand Award 2009* untuk kategori *Ready To Drink Tea-Non Bottle* (tetra pak) dari Majalah Marketing dan Frontier Consulting, *Indonesian Best Brand Award for 5 Consecutive Years* (2006-2010) untuk kategori *Ready To Drink Tea* dari SWAMARS, *Indonesian Best Brand Award for 7 Consecutive Years* (2002-2008) untuk kategori *Non Carbonated Drink* dari SWA-MARS, *The Best in Achieving Total Customer Satisfaction* untuk kategori *Ready To Drink Tea* dari ICOSA 2010 dan masih banyak lagi penghargaan lainnya. Selain itu, majalah SWA juga menyatakan bahwa Teh Botol Sosro adalah salah satu merek asli Indonesia yang kinerja mereknya layak dibanggakan dan mampu bertahan di tengah gempuran para pesaing terutama merek asing ([www.sosro.com](http://www.sosro.com), 2012).

Melihat perkembangan perusahaan minuman ringan di Indonesia yang sangat pesat dan PT. Sinar Sosro sebagai pabrik minuman teh botol siap saji pertama di Indonesia juga di dunia. Maka, Penulis tertarik untuk menjadikan PT. Sinar Sosro sebagai objek penelitian.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Perubahan-perubahan terjadi dalam lingkungan bisnis yang meliputi perubahan teknologi produksi, teknologi informasi serta globalisasi. Perubahan-perubahan tersebut mengakibatkan organisasi untuk terus berkembang dalam mencapai tujuan organisasi di tengah-tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut manajemen organisasi untuk mampu menjamin usaha organisasi berjalan dengan baik, tetap bertahan dan terus berkembang. Salah satu cara agar manajemen dapat mencapai hal tersebut yaitu dengan menyusun, mengendalikan, melaksanakan dan mengevaluasi anggaran organisasi (Susanto, 2009).

Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Adapun Riyadi dalam Falikhatun (2008) menyatakan bahwa anggaran memiliki dua peranan penting yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode *top down* dan partisipasi (*bottom up*) (Hidayati, 2011).

Menurut Tangkau (2009) dalam perencanaan strategis perusahaan, penyusunan anggaran merupakan salah satu hal yang paling penting. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran tersebut *top manager* perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat merepresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota. Partisipasi penganggaran ini diperlukan karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya. Brownell (1982) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran serta penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dan menengah dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan *budgetary slack*. Dikatakan sebagai *budgetary slack* apabila dalam proses pembuatan anggaran dilakukan dengan meninggikan biaya atau mengurangi pendapatan dari yang seharusnya. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa karyawan dimotivasi oleh kepentingan diri sendiri dan karyawan percaya bahwa anggaran dapat dicapai lebih mudah dengan pengenalan *budgetary slack* (Sugwardani, 2012).

Dunk *et al.* menyatakan bahwa pihak manajemen sebagai penyusun dan juga sekaligus pelaksana dari anggaran tersebut mempunyai kesempatan untuk melakukan tindakan yang mempengaruhi isi dari anggaran yang akan ditetapkan. Yang menjadi perhatian disini adalah ketika kesempatan tersebut digunakan pihak manajemen untuk mencapai keuntungan pribadi, khususnya dalam rangka memperoleh kompensasi atas kinerja anggaran divisinya, seperti yang telah diteliti oleh Schiff dan Lewin dalam Dunk *et al.*(1993). Selanjutnya, dengan adanya motivasi kompensasi tersebut, pihak manajemen sebagai salah satu pembuat anggaran akan cenderung untuk menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran dibuat agak lebih tinggi dengan tujuan agar mudah dicapai. Hal ini terkait dengan *agency theory* yang

mengasumsikan bahwa setiap individu bertindak untuk kepentingan mereka sendiri. Perilaku yang dilakukan oleh pihak manajemen dengan menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran dibuat agak lebih tinggi dengan tujuan agar mudah dicapai disebut sebagai *budget slack*.

Selain yang disebutkan di atas, salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada timbulnya *slack* adalah anggaran partisipatif. Sebagian penelitian yang dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *budgetary slack* (Williamson, 1964) dalam Sugiwardani (2012). Hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack* menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Dunk (1993), menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah *budget slack* karena adanya komunikasi yang baik antara manajer atasan dan bawahan, sehingga mengurangi perasaan tertekan untuk menciptakan *budget slack*. Selain itu, penelitian ini menggunakan informasi asimetri dan *budget emphasis* sebagai variabel moderator, dan hasil penelitiannya menyatakan bahwa ketika partisipasi, *budget emphasis* dan informasi asimetri tinggi, maka *budget slack* akan rendah. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Sugiwardani (2012) yang menyatakan bahwa semakin tinggi anggaran partisipatif dan informasi asimetri, maka akan semakin menurunkan (*budget slack*). Apabila pegawai semakin aktif berpartisipasi dalam anggaran yaitu aktif dalam memberikan opini atau pendapat, mengoreksi apabila ada hal-hal yang tidak logis yang sesuai dengan anggaran, maka dengan cepat dapat diketahui prioritas alokasi anggaran dan produktifitasnya akan semakin meningkat. Sehingga, apabila produktifitas meningkat, maka penggunaan anggaran menjadi lebih tepat dan efisien. Sedangkan penelitian Young (1985) menunjukkan hasil yang berlawanan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Young (1985) menunjukkan bahwa partisipasi dan *budget slack* mempunyai hubungan positif yaitu bahwa menyembunyikan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan *slack*. Partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack*, dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *slack* anggaran dibatasi sehingga *slack* anggaran juga rendah. Selain itu, penelitian Fisher, Frederickson, dan Peffer (2002) dalam Dwi dan Agustina (2010) menemukan bahwa kesenjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi asimetris tinggi (*asimetry information*) yaitu keadaan di mana salah satu pihak mempunyai pengetahuan lebih daripada yang lainnya terhadap suatu hal. Informasi asimetris dapat mendorong pelaksana anggaran membuat kesenjangan anggaran (*budget slack*) sehingga dapat dideteksi lebih awal. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afiani (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran yang hubungannya diperkuat oleh informasi asimetri dan *budget emphasis*. Pada saat informasi asimetri dan *budget emphasis* tinggi, maka senjangan anggaran akan tinggi. Begitu juga hasil penelitian Susanto (2009), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *budget emphasis* maka semakin tinggi pula hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Kesenjangan anggaran (*budget slack*) dapat mengurangi keefektifan dari anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan dari suatu organisasi. Dengan adanya kesenjangan anggaran, maka target yang akan dicapai menjadi mudah, sehingga akan mengurangi motivasi manajemen dalam mempertanggungjawabkan anggarannya dibandingkan jika anggaran disusun berdasarkan informasi yang tidak bias. Kesenjangan anggaran hanya akan menguntungkan pihak tertentu dan menghambat kemajuan organisasi secara

keseluruhan. Hal ini akan mengakibatkan tidak tepatnya penilaian kinerja manajer atau suatu divisi, terutama pada organisasi yang menilai kinerja manajer atau divisinya hanya berdasarkan atas hasil perbandingan antara realisasi dengan anggaran.

PT. Sinar Sosro merupakan salah satu dari tiga perusahaan besar yang mendominasi industri minuman ringan. PT. Sinar Sosro merupakan salah satu perusahaan yang cukup berhasil dalam industri pengolahan teh. Dalam pengembangan bisnisnya, PT. Sinar Sosro telah mendistribusikan produknya ke seluruh penjuru Nusantara, melalui lebih dari 150 kantor cabang dan beberapa Kantor Penjualan Wilayah (KPW). Upaya distribusi yang dilakukan PT. Sinar Sosro tidak cukup untuk menjamin pelanggan agar tetap setia kepada produknya. Pelanggan perlu diyakinkan dengan cara memberi keyakinan bahwa produk tersebut tersedia setiap saat pada saat dibutuhkan dan mudah diperoleh. Sesuai dengan nilai utama PT. Sinar Sosro yaitu kesadaran bahwa kelanggengan usaha karena adanya pelanggan yang setia membeli produk dan setiap bagian mempunyai tugas untuk melayani dan memuaskan pelanggan sesuai dengan peran masing-masing. Dengan adanya Kantor Penjualan Wilayah, PT. Sinar Sosro dapat memenuhi permintaan pelanggannya. Oleh karena itu, PT. Sinar Sosro menggunakan sistem desentralisasi dalam penyusunan anggaran karena permintaan pelanggan setiap wilayah berbeda-beda. Daerah penjualan produknya mencakup berbagai macam wilayah tidak hanya dijual pada masyarakat perkotaan tetapi juga dijual pada masyarakat pedesaan, sehingga dengan sistem desentralisasi PT. Sinar Sosro dapat melayani pelanggan dengan maksimal (www.sosro.com, 2013). Garrison *et al.* (2007:238), menyebutkan bahwa organisasi yang terdesentralisasi secara kuat adalah organisasi yang memberikan kebebasan kepada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah untuk membuat keputusan.

PT. Sinar Sosro menggunakan sistem pemberian bonus yang diberikan kepada pegawai yang mampu mencapai target penjualan yang telah ditetapkan, dan bonus tersebut selalu diraih oleh para pegawai. Namun, hal tersebut tidak disertai dengan kenaikan anggaran penjualan sehingga pegawai mudah dalam mencapai target penjualan yang telah ditentukan dan mendapat penilaian yang bagus dari manajemen puncak. Seharusnya dengan adanya sistem pemberian bonus tersebut, pegawai termotivasi untuk membuat anggaran penjualan lebih tinggi dari sebelumnya tetapi hal tersebut tidak terjadi pada PT. Sinar sosro. Oleh karena itu, Peneliti memilih PT. Sinar Sosro (Kantor Penjualan Wilayah Jawa Barat Selatan) sebagai objek penelitian guna menambah informasi bagi manajemen serta untuk menguji teori yang telah ada.

Berdasarkan uraian di atas di mana penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda, penerapan sistem desentralisasi pada PT. Sinar Sosro, dan untuk menguji teori, maka Peneliti tertarik melakukan penelitian yang berkaitan dengan terjadinya *budget slack* yang disebabkan oleh anggaran partisipatif dan variabel lain yang mempengaruhi hubungan keduanya yaitu informasi asimetri dan *budget emphasis*, dengan harapan penelitian ini dapat menjadi salah satu pertimbangan untuk menyimpulkan hasil penelitian yang berbeda-beda sebelumnya dan memberikan tambahan informasi bagi manajemen PT. Sinar Sosro. Judul penelitian ini yaitu “PENGARUH INFORMASI ASIMETRI DAN *BUDGET EMPHASIS* TERHADAP HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF DENGAN *BUDGET SLACK* (Studi pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah Jawa Barat Selatan)”.



### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaiman anggaran partisipatif, informasi asimetri, *budget emphasis*, dan *budget slack* di PT. Sinar Sosro?
2. Apakah anggaran partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan dengan *budget slack* pada PT. Sinar Sosro?
3. Apakah informasi asimetri mampu memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budget slack* pada PT. Sinar Sosro?
4. Apakah *budget emphasis* mampu memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budget slack* pada PT.Sinar Sosro?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Melihat dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis anggaran partisipatif, informasi asimetri, *budget emphasis* dan *budget slack* pada PT. Sinar Sosro.
2. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara anggaran partisipatif dengan *budget slack*.
3. Untuk mengetahui kemampuan informasi asimetri dalam memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budget slack*.
4. Untuk mengetahui kemampuan *budget emphasis* dalam memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budget slack*.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Kegunaan teoritis yang ingin dicapai dari pengembangan pengetahuan dalam penelitian ini yaitu diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang akuntansi manajemen serta menjadi referensi bagi para peneliti berikutnya mengenai pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budget slack*.

### **1.5.2 Aspek Praktis**

Kegunaan praktis yang ingin dicapai dari penerapan pengetahuan sebagai hasil penelitian bagi pihak manajemen PT. Sinar Sosro yaitu :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *budget slack*, sehingga perusahaan dapat menekan faktor-faktor tersebut. Selain itu, penelitian ini diharapkan agar dapat menunjang proses penyusunan anggaran.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan memberikan manfaat bagi pengambilan keputusan dalam hal penyusunan anggaran serta keikutsertaan pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Pembahasan dalam skripsi ini akan dibagi dalam lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Sistematika penulisan skripsi ini secara garis besar adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian yang menyangkut fenomena yang menjadi isu penting sehingga layak untuk diteliti dengan argumentasi tertentu yang ada,

perumusan masalah yang didasarkan pada latar belakang penelitian, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian ini secara teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan secara umum.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini mengemukakan dengan jelas, ringkas, dan padat mengenai landasan teori tentang variable penelitian yaitu anggaran partisipatif, informasi asimetri, dan *budget emphasis* dalam kaitannya dengan fenomena senjangan anggaran (*budget slack*).

Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian ini, kerangka pemikiran yang membahas rangkaian pola pikir untuk menggambarkan masalah penelitian, hipotesis penelitian sebagai jawaban sementara atas masalah penelitian dan pedoman untuk pengujian data, serta ruang lingkup penelitian yang menjelaskan dengan rinci batasan dan cakupan penelitian.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan keadaan responden yang diteliti, deskripsi hasil penelitian yang telah diidentifikasi, analisis model dan hipotesis, dan pembahasan mengenai pengaruh informasi asimetri dan *budget emphasis* dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budget slack*.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian dan secara kongkrit yang diberikan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *budget slack* dalam aspek praktis dan tujuan pengembangan ilmu.