

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin berkembangnya dunia bisnis di era globalisasi ini akan berdampak pada semakin ketatnya persaingan bisnis antar perusahaan. Persaingan inilah yang membuat perusahaan tidak hanya berfokus pada aktivitas diluar perusahaan saja namun perusahaan juga dituntut untuk memiliki pengendalian manajemen yang baik untuk kondisi internal perusahaan. Kegiatan pengendalian manajemen yang baik akan membuahkan hasil yaitu mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Menurut Adisaputro dan Anggarini (2011:5), perusahaan harus lebih dulu efektif dengan kata lain mengerjakan sesuatu yang benar, kemudian berusaha mencapai efisiensi dengan kata lain mengerjakan sesuatu dengan benar. Untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi tersebut, manajemen dapat menggunakan alat yang memiliki peranan penting khususnya dalam perencanaan dan pengawasan yaitu penyusunan anggaran (Baihaqi, dkk., 2017).

Penganggaran merupakan alat untuk manajemen yang berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan dan berhasil dalam persaingan (Adisaputro dan Anggarini, 2011:3). Penganggaran memiliki fungsi dan tujuan lebih dari sekedar model matematis dalam organisasi yang dikembangkan oleh seseorang melalui komputer guna menampilkan kondisi finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pertanggungjawaban. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:382) penganggaran memiliki tujuan sebagai penghubung penyalaras dengan rencana strategis perusahaan, ikut mengorganisasikan aktivas dari beberapa lini organisasi perusahaan, menugaskan tanggung jawab terhadap manajer serta memperoleh komitmen yang menjadi dasar evaluasi kinerja aktual manajer. Mengingat begitu pentingnya suatu anggaran untuk perusahaan, penyusunan anggaran tidak dapat dipandang sebelah mata sehingga anggaran dapat mendukung semua tingkatan dalam sebuah organisasi (Ardiyani dan Sukirno, 2017).

Pembuatan rancangan anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta ambil bagian dalam pembuatan anggaran. Tujuan dari keikutsertaan manajer tingkat bawah ini adalah menginformasikan informasi yang mereka miliki, untuk menyampaikan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas mereka. Partisipasi manajer tingkat bawah dalam penganggaran juga didorong oleh kegiatan dalam lini atau divisi mereka yang lebih mereka ketahui dari pada manajer tingkat atas, sehingga dasar penganggaran dapat lebih aktual. Namun dalam praktiknya, karena manajer tingkat bawah ikut ambil bagian dalam penganggaran, motivasi mereka dalam membuat anggaran lebih kearah tujuan pribadi dari pada tujuan strategis perusahaan. Sehingga partisipasi mereka dalam membuat anggaran dapat dianggap meningkatkan resiko inheren perusahaan serta potensi masalah lainnya.

Anggaran dapat memiliki pengaruh terhadap perilaku karena adanya bonus, kenaikan gaji, dan promosi sebagai hal yang dapat mempengaruhi kemampuan manajer untuk melampaui tujuan yang diciptakan, sehingga dikarenakan status keuangan dan karir seorang manajer dapat dipengaruhi, maka anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang positif ataupun negatif tergantung pada bagaimana anggaran digunakan (Hansen dan Mowen, 2016:439). Bila tujuan manajer tingkat bawah sejalan dengan tujuan organisasi maka inilah yang disebut pengaruh perilaku positif. Sejalannya tujuan manajerial dengan tujuan organisasi biasa di sebut *goal congruence*. Namun sebaliknya, bila anggaran tidak digunakan dengan baik, kecenderungan yang ada adalah manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Keadaan ini yang memberikan potensi manajer tingkat bawah akan melakukan perilaku yang tidak semestinya untuk mencapai tujuan pribadi mereka dalam suatu penganggaran. Yakni para manajer tingkat bawah memanfaatkan kesempatan dengan membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*).

Menurut Puspita dan Andriansyah (2017), *budgetary slack* adalah kecondongan seorang manajer saat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, untuk mengadakan *underestimate revenue* atau *overestimate expenditure*. *Budgetary slack* yang terjadi ini dapat menimbulkan disfungsi anggaran sebagai

alat untuk menilai serta mengevaluasi kinerja manajerial. Kesenjangan anggaran tersebut akan memperlihatkan kinerja manajer yang baik, sehingga manajer tingkat bawah seolah-olah mencapai target yang sudah ditetapkan. Praktik kesenjangan anggaran ini dalam kenyataannya masih dianggap sebagai suatu hal yang tidak etis karena dalam pembuatan anggaran tidak dilakukan dengan cara yang benar atau setidaknya dengan kondisi yang sebenarnya. Menjadi penting bagi manajer tingkat atas untuk mengetahui pengaruh-pengaruh apa saja yang dapat menimbulkan *budgetary slack* ini, sehingga manajer mampu memberikan perlakuan yang tepat untuk mengurangi praktik *budgetary slack* (Puspita dan Andriansyah, 2017).

Faktor yang dapat mempengaruhi adanya *budgetary slack* secara garis besar dikelompokkan menjadi dua, yakni faktor internal individu dan faktor eksternal yang diperoleh dari organisasi. Faktor internal individu merupakan sifat bawaan yang terdapat pada setiap individu dalam penyusunan anggaran. Faktor individual dalam penelitian ini lebih berfokus kepada nilai personal serta tanggung jawab personal. Hobson, Dkk. (2011) mengungkapkan bahwa nilai personal merupakan keyakinan prespektif setiap individu tentang keinginan perilaku yang meliputi kejujuran, integritas, keadilan, tanggung jawab serta empati. Keyakinan yang berbeda pada prespektif setiap individu ini akan membawa dampak bahwa setiap individu juga akan merespon segala sesuatu yang diterima secara berbeda. Selain nilai personal tiap individu yang berbeda, partisipasi bawahan terhadap penyusunan anggaran akan dipengaruhi juga oleh tanggung jawab personal tiap individu. Sehingga manajer tingkat bawah akan merasa bertanggung jawab pula oleh penyusunan anggaran yang telah mereka buat. Brownell (1982, dalam Puspita dan Andriansyah, 2017) menjelaskan bahwa semakin berpengaruhnya kinerja individu dalam konteks ini manajer tingkat bawah, maka semakin tinggi pula tanggung jawab personal mereka dalam keputusan yang dilaksanakan secara bersama tersebut.

Dari sisi eksternal individu terdapat pengaruh dari organisasi yaitu dalam bentuk insentif. Pemberian insentif ini merupakan cara perusahaan untuk memotivasi karyawannya bilamana karyawan dapat melampaui target perusahaan yang telah ditetapkan. Hansen dan Mowen (2016:439) mengatakan bahwa pemberian insentif digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan

kecenderungan individu dalam hal ini manajer tingkat bawah untuk melalaikan dan membuang-buang sumber daya dengan menghubungkan kinerja anggaran pada kenaikan gaji, bonus, dan promosi. Efrilna (2018) menambahkan bahwa manajer tingkat bawah cenderung lebih menyukai dan meyakini bahwa bayaran yang mereka terima adalah dampak dari prestasi kinerja mereka, sehingga menimbulkan kepercayaan lain kalangan mereka bahwa bila mana pekerjaan mereka melampaui anggaran yang ditetapkan maka kinerja mereka akan dinilai baik oleh atasan sehingga akan diberikan *reward* dalam bentuk insentif.

Terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk menilai kinerja individu yang dalam kaitannya dengan penyusunan anggaran. Dua cara tersebut merupakan *slack inducing* dan *truth inducing*. *Slack inducing* adalah cara penilaian kinerja individu terhadap penyusunan anggaran dimana bawahan akan menerima gaji tetap ditambah insentifnya jika produksinya melampaui target dan bila tidak melampaui tidak dikenakan denda. Hobson, Dkk (2011) mengatakan metode ini memungkinkan bawahan untuk menggunakan penalaran moralnya dengan membuat bawahan berfokus pada konflik dalam dirinya antara kepentingan ekonomi individu itu sendiri serta kewajibannya untuk jujur dalam pembuatan anggaran. Sedangkan *truth inducing* merupakan cara penilaian kinerja individu terhadap penyusunan anggaran dengan memberikan gaji tetap serta insentifnya bila mana produksinya melampaui target yang ditetapkan namun bila produksi yang dihasilkan kurang dari target yang ditetapkan maka individu tersebut akan menerima *punishment*.

Penelitian mengenai *budgetary slack* ini telah dikembangkan sebelumnya. Penelitian melalui sisi individual telah dilakukan oleh Puspita, Khoiriyah dan Fuduah (2014) dengan penelitian melalui nilai personal yang didalamnya terdapat nilai *achievement, power, tradition*. Penelitian tersebut mendapati bahwa nilai *achievement* dan nilai *power* berpengaruh terhadap *budgetary slack* sedangkan nilai *tradition* tidak. *Budgetary slack* merupakan praktik yang tidak etis dilakukan namun dalam penelitian yang dilakukan Stevans (2002) dalam kaitannya dengan etika individu menghasilkan pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Selain nilai personal, Hobson, dkk. (2011) juga meneliti pengaruh tanggung jawab dalam

kaitannya dalam pembuatan anggaran, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa individu yang memiliki nilai tanggung jawab yang tinggi akan menilai bahwa *budgetary slack* merupakan hal yang tidak etis dan mereka cenderung akan menghindarinya. Penelitian Hobson, dkk. (2011) tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Puspita dan Andriansyah (2017) dimana hasil dalam penelitian tersebut mendapati bahwa tanggung jawab personal individu semakin tinggi, justru menciptakan kesenjangan yang lebih besar.

Penelitian dari sisi organisasional juga telah dilakukan oleh Hobson, dkk. (2011) dengan pemberian insentif. Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa partisipan yang melakukan penyusunan dibawah metode *slack inducing* menghasilkan kesenjangan anggaran yang relatif besar dibanding dalam metode *truth inducing*. Hobson, dkk. (2011) mengatakan dalam metode *truth inducing* partisipan menilai *budgetary slack* merupakan tindakan etis. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Sampouw (2018) dengan hasil penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan metode *truth inducing* dalam pemberian insentif cenderung tidak melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan dalam metode *slack inducing*. Namun kedua penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian Puspita dan Andriansyah (2017) ketika hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa metode *truth inducing* justru menciptakan *budgetary slack* yang lebih besar dari pada metode *slack inducing*. Puspita dan Andriansyah (2017) juga menambahkan *penalty* yang diberikan di metode *truth inducing* yang dihindari partisipan sehingga menciptakan *slack* yang lebih besar.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini memiliki perumusan masalah sebagai berikut :

Apakah pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal berpengaruh terhadap *budgetary slack*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan :
Untuk menguji pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik

hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan digunakan sebagai acuan untuk penelitian berikutnya mengenai pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap kesenjangan anggaran

2. Manfaat praktik

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi untuk perusahaan sehingga perusahaan mampu memberikan perlakuan dalam penyusunan anggaran yang sesuai untuk pengendalian manajemen dalam rangka menekan praktik *budgetary slack*

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 5 bab, yaitu:

Bab 1: PENDAHULUAN

Bab ini berisi dasar pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini yang digunakan peneliti untuk perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan yang memberikan gambaran umum laporan penelitian ini

Bab 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan tentang telaah literature yang membahas penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian, konsep teoritis yang relevan dengan perumusan masalah, pengembangan hipotesis dan rerangka berpikir.

Bab 3: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi metode penelitian yang membahas desain penelitian; identifikasi variabel; jenis data dan sumber data; alat dan metode pengumpulan data; populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel serta teknik analisis data

Bab 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan deskripsi dan analisis data, serta pengujian hipotesis dan pembahasan.

Bab 5: SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.