

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era yang semakin modern menuntut perusahaan untuk berantisipasi pada suatu keadaan yang tidak menentu. Persaingan yang semakin ketat menuntut sebuah perusahaan untuk mampu berkonsentrasi pada tiap aspek di seluruh perusahaan. Tiap aspek dalam perusahaan mampu memberikan sumbangsih yang besar terhadap kemajuan dan pencapaian visi dan misi secara tepat. Perusahaan membutuhkan berbagai strategi dan kompetensi. Esensi dari setiap penyusunan strategi adalah membuat bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi menjadi berbeda. Strategi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan harus berubah dari waktu ke waktu. Strategi tersebut berfokus pada kompetensi yang dilakukan perusahaan. Kemampuan untuk mampu mendukung setiap strategi dan kompetensi perusahaan sangat diperlukan untuk keberlangsungan suatu perusahaan. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk dapat menghasilkan sampai pada tingkat yang memuaskan. Kompetensi yang diberikan berupa partisipasi dalam penyusunan anggaran. Keberlangsungan perusahaan didukung dengan tanggung jawab setiap karyawan dalam perusahaan.

Salah satu alat yang digunakan untuk menentukan keberhasilan kompetensi dan strategi serta keberlangsungan perusahaan adalah anggaran. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian

manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996, dalam Ikhsan dan La Ane, 2007). Anggaran yang efektif dan tidak bias memerlukan beberapa syarat, yakni anggaran harus fleksibel, realistis dan kontinu atau terus-menerus (Adisaputro dan Anggarini, 2007:22-23). Anggaran merupakan suatu dasar untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Anggaran penting dilakukan karena perusahaan menjadikan anggaran sebagai sebuah tolak ukur atas prestasi yang telah dicapai dari anggaran untuk mengambil suatu keputusan bagi perusahaan.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses kerja sama diantara semua pihak khususnya manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Wahyudin, 2007). Anggaran dibuat dengan tiga cara yaitu *top-down*, *bottom-up*, dan partisipasi. Partisipasi membutuhkan kerjasama dari semua pihak. Partisipasi dari manajemen puncak mempunyai peran yang vital terhadap penyusunan anggaran karena manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas dalam penyusunan anggaran. Hasil penyusunan anggaran tersebut digunakan oleh manajemen puncak untuk melaksanakan tujuan organisasi dan sebagai sarana komunikasi dengan bawahannya. Hansen dan Mowen (2009:448) menyatakan

bahwa beberapa manajer menyiapkan anggaran terlalu ketat dan terlalu tinggi. Penetapan standar anggaran terlalu tinggi dan ketat akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Manajer akan merasa bahwa mereka tidak akan mampu untuk mencapai standar yang tinggi tersebut sehingga akan mengakibatkan kehilangan kepercayaan diri untuk mengerjakannya. Kehilangan kepercayaan diri tersebut dapat mengakibatkan kegagalan. Beberapa manajer yang menetapkan standar anggaran yang terlalu rendah mengakibatkan seorang manajer kehilangan minat dan kinerjanya bisa jadi benar-benar turun (Hansen dan Mowen, 2009:448).

Partisipasi penyusunan anggaran ini penting dilakukan mengingat perannya yang memberikan keuntungan dalam suatu tanggung jawab. Penyusunan anggaran yang tepat akan memberikan manfaat bagi perusahaan, yaitu sebagai alat evaluasi dan alat pengawasan terhadap kinerja yang telah dilakukan agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan dana. Partisipasi penyusunan anggaran mampu memberikan gambaran partisipasi karyawan perusahaan secara menyeluruh.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran mendapat perhatian besar dari peneliti-peneliti akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*), karena dinilai memiliki konsekuensi terhadap sikap dan perilaku organisasi (Murray,1990, dalam Husain, 2011), terutama orang-orang yang terlibat langsung didalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran memberikan peluang untuk melakukan senjangan anggaran. Manajer

melakukan senjangan anggaran agar target anggaran dapat dicapai. Peneliti sebelumnya mengemukakan bahwa pengaruh diantara keduanya bersifat positif dan negatif. Bersifat positif karena semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan, maka akan semakin tinggi senjangan anggaran yang dihasilkan. Bersifat negatif karena semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan, maka akan semakin rendah senjangan anggaran yang dihasilkan.

Gaya Kepemimpinan akan memberikan andil yang cukup besar dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap senjangan anggaran apabila seorang pemimpin memberikan kewenangan yang berlebih pada bawahannya. Hasil penelitian oleh Coster dan Fertakis (1968, dalam Sumarno, 2005) menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai dampak yang positif dalam dorongan penyusunan anggaran. Hasil ini juga diperkuat oleh Fiedler dan Chandra (1978, dalam Ikhsan dan la Ane, 2007) bahwa efektifitas partisipasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen.

Komitmen organisasi akan menunjukkan individu tersebut memberikan yang terbaik bagi organisasinya atau tidak memiliki keinginan membuat organisasinya menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang kuat dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari (Angle dan Perry, 1981; Porter *et al.*, 1974, dalam Kartika, 2010). Komitmen organisasi

yang rendah dalam organisasi menunjukkan individu melakukannya untuk kepentingan pribadinya. Hal tersebut diperkuat dengan diberikannya partisipasi yang tinggi pada individu tersebut sehingga mempermudah terjadinya senjangan anggaran. Hasil penelitian terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi pernah diuji sebelumnya oleh peneliti. Komitmen yang tinggi akan memberikan yang terbaik untuk perusahaannya sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan, sedangkan komitmen yang rendah akan lebih mementingkan individu dibandingkan kepentingan organisasi sehingga hal tersebut akan menyebabkan senjangan anggaran.

Ketidakpastian lingkungan dapat diprediksi apabila terdapat informasi pribadi untuk menyusun anggaran menjadi lebih akurat. Ketidakpastian lingkungan yang dapat diprediksi dan partisipasi yang tinggi akan mempermudah terjadinya gerak bawahan merencanakan anggaran bias sehingga terjadi senjangan anggaran. Ketidakpastian lingkungan yang tidak dapat diprediksi akan mempersulit terjadinya senjangan anggaran. Penelitian yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran banyak dilakukan. Contoh dari peneliti sebelumnya, yaitu hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sedangkan hubungan menjadi negatif dalam ketidakpastian lingkungan tinggi

(Amrul dan Nasir, 2002, dalam Ikhsan dan La Ane, 2007). Penelitian terhadap ketidakpastian lingkungan menunjukkan bahwa kinerja akan meningkat pada ketidakpastian lingkungan yang tinggi, karena manajer akan berusaha mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan (Gul dan Chia, dalam Ikhsan dan La Ane, 2007).

Ketidakpastian lingkungan yang tinggi membutuhkan suatu perencanaan strategik yang tepat. Suatu lingkungan yang tidak pasti dibutuhkan strategi yang tidak kaku sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Strategi tersebut kadangkala mengalami ketidakpastian yang berujung kesalahan pada penyusunan anggaran sehingga terjadi senjangan anggaran. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan ketidakpastian strategik sebagai variabel pemoderasi jarang dilakukan oleh peneliti di Indonesia. Pengaruh ketidakpastian ini pernah diuji oleh Riyanto (1997, dalam Ikhsan dan La Ane, 2007) dimana pada penelitian ini menguji efektifitas sistem akuntansi manajemen (termasuk didalamnya partisipasi anggaran) dalam mempengaruhi kinerja manajerial pada level perusahaan.

Kecukupan anggaran mampu melaksanakan aktivitas dalam organisasi dengan baik apabila terpenuhinya sumber-sumber anggaran yang dibutuhkan. Sumber anggaran yang dibutuhkan tidak terlalu banyak tetapi mencukupi. Sumber anggaran yang terlalu banyak atau terlalu sedikit memicu terjadinya informasi bias sehingga terjadi senjangan anggaran. Penelitian terhadap kecukupan

anggaran memiliki hasil yang cukup signifikan dalam mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi menemukan hubungan yang positif dan signifikan (Nouri dan Parker, 1998, dalam Ikhsan dan La Ane, 2007). Kecukupan anggaran digunakan untuk membantu tugasnya dalam mengevaluasi dan menganalisis kinerja perusahaan. Beberapa studi akuntansi menyatakan bahwa para bawahan memiliki informasi yang lebih akurat dibandingkan atasan mereka (Merchant, 1981; Christensen, 1982; Chow dkk, 1988; Waller, 1988, dalam Ikhsan dan La Ane, 2007).

Salah satu bidang usaha yang tidak lepas dari penganggaran adalah perusahaan perbankan. Aspek sumber daya manusia dalam perusahaan perbankan merupakan input yang penting dalam rangka mencapai tujuan bank sesuai dengan yang ditargetkan dalam rencana bisnis. Sumber daya manusia sebagai penyusun anggaran harus dipertimbangkan karena anggaran dipengaruhi oleh perilaku manusia terutama bagi pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Sumber daya manusia pada perbankan akan dapat menimbulkan masalah biaya tinggi bagi bank itu sendiri jika jumlahnya tidak diimbangi dengan target yang diharapkan sehingga berakibat pemborosan terhadap biaya dan mengakibatkan penurunan laba. Selain itu akan menimbulkan senjangan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel terikat (*dependent variable*) dan senjangan anggaran sebagai variabel bebas (*independent variable*). Penelitian ini juga memiliki faktor kontijensi. Faktor kontijensi adalah faktor yang mengukur keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Faktor kontijensi penelitian ini memasukkan variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategik dan kecukupan anggaran. Variabel-variabel moderasi ini menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran. Variabel-variabel moderasi ini memperkuat arah hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Apakah Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, Ketidakpastian Strategik dan Kecukupan Anggaran mempengaruhi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan,

Ketidakpastian Strategik, Kecukupan Anggaran mempengaruhi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

1.4 Manfaat penelitian

1. Manfaat akademis, penelitian ini dapat menambah bukti empiris dan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategik, kecukupan anggaran dengan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran serta untuk memperkuat penelitian sebelumnya.
2. Manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para manajer perbankan dalam memberikan kontribusi bagi perbaikan kinerja manajemen anggaran yang lebih baik

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 literatur yang membahas penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian, konsep teoritis yang relevan dengan perumusan masalah, pengembangan hipotesis dan kerangka berpikir

Bab 3: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi metode penelitian yang membahas desain penelitian; identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran 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.