

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia dari masa ke masa terasa semakin kompetitif. Meskipun perekonomian Indonesia belum menunjukkan adanya perbaikan dan peningkatan yang signifikan, tetapi kondisi dunia bisnis di Indonesia selalu menunjukkan adanya pergerakan kemajuan. Perusahaan akan selalu mencari cara untuk bertahan dalam arus persaingan bisnis, terlebih lagi bagi perusahaan lokal. Perusahaan yang akan bertahan, ialah perusahaan yang dapat mencapai tujuan yang ingin diperoleh. Dalam mencapai tujuan perusahaan tentunya manajemen akan melalui serangkaian pengaturan strategi. Proses ini disebut dengan proses perencanaan. Dalam proses perencanaan, perusahaan mempertimbangkan tujuan dan alternatif untuk dilaksanakan di masa depan, dan perencanaan yang nantinya disusun sekaligus menjadi dasar pengendalian perusahaan. Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah penganggaran.

Anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen & Mowen, 2013:423). Anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga

berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi dalam suatu organisasi. Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja manajer. Anggaran menjadi penting karena perusahaan menggunakan anggaran sebagai tolak ukur keberhasilan yang dicapai dari anggaran yang direncanakan untuk mengambil keputusan dalam perusahaan.

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu – individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982; dalam Alfebriano, 2013). Dalam proses penyusunan anggaran perlu diperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Pihak-pihak yang dimaksud adalah pihak *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan). Adanya bonus, insentif, gaji, dan kenaikan jabatan adalah hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Dengan adanya keadaan ini, proses penyusunan anggaran dapat mempengaruhi perilaku signifikan seseorang yaitu perilaku positif dan negatif yang bergantung pada bagaimana anggaran digunakan. Banyak faktor yang mempengaruhi mempengaruhi perilaku seorang bawahan (*subordinates*) dalam penyusunan anggaran. *Subordinates* akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi *subordinates* sesuai dengan tujuan organisasi dan mereka memiliki dorongan untuk mencapainya, hal ini disebut dengan keselarasan tujuan (*goal congruence*) (Hansen & Mowen, 2013:448). *Subordinates* akan

berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasi dengan baik, sehingga *subordinates* dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku *subordinates* yang bertentangan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan serta adanya kecenderungan untuk menciptakan *slack*/senjangan dalam anggaran.

Budgetary slack muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja (Hansen & Mowen, 2013:448). *Budgetary slack* mungkin menimbulkan *moral dilemma*. Penelitian terkini menunjukkan bahwa seseorang yang melakukan *budgetary slack* adalah orang yang tidak etis. Dengan adanya *moral judgment*, ternyata dapat mengurangi kesenjangan terhadap suatu anggaran (Douglas and Wier, 2000; dalam Hobson dkk, 2011). *Moral judgment* terdiri dari *pay schemes* dan *personal values*. *Pay scheme* biasanya terkait dengan masalah kesenjangan anggaran. Manajer dapat menggunakan kesenjangan anggaran untuk menunjukkan bahwa mereka berhasil sehingga mereka menerima bonus atau kenaikan gaji yang lebih besar. Sebagai akibatnya, strategi bisnis menunjukkan bahwa perubahan *pay scheme* dapat membantu mengurangi kesenjangan anggaran. Praktik *pay scheme* dibagi menjadi 2 kategori yaitu *slack-inducing pay scheme* dan *truth-inducing pay scheme*. Skema *slack-inducing* adalah skema kompensasi dimana bawahan dibayar dengan gaji tetap dan ditambah dengan bonus jika hasil produksinya melebihi target dan tanpa denda jika tidak mencapai target. Sedangkan skema *truth-inducing*

merupakan suatu skema pembayaran kompensasi yang dihitung berdasarkan banyaknya gaji dan pemberian bonus hanya jika hasil produksinya sesuai dengan target yang diusulkan, apabila hasil aktualnya tidak sesuai dengan target maka akan dikenakan denda.

Penelitian Stevens (2002) menunjukkan bahwa *slack-inducing pay scheme*, pada praktiknya, mendorong bawahan untuk melakukan kesenjangan anggaran dengan membayar bonus untuk kinerja yang melampaui anggaran. Chow (1991) menunjukkan bahwa subjek yang dimasukkan dengan *truth-inducing pay scheme* lebih sedikit melakukan *budgetary slack* daripada mereka yang tidak melakukan *truth-inducing pay scheme*.

Faktor lain yang mempengaruhi tindak *Budgetary Slack* adalah faktor internal yaitu nilai personal. Nilai-nilai personal memberikan efek terhadap pertimbangan penalaran moral yang menyebabkan seseorang merespon secara berbeda terhadap berbagai kondisi (Hobson dkk, 2011). Tinggi rendahnya nilai personal yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi besar kecilnya *slack* yang terjadi. Penelitian Lunadewi dan Erawati (2016) menunjukkan bahwa nilai personal memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Salah satu hasil riset Hobson dkk (2011) menunjukkan bahwa *slack* semakin besar tercipta saat seseorang memiliki nilai personal yang cenderung mendahulukan kepentingan pribadi. Hal ini disebabkan karena individu cenderung akan berfikir mengenai kepentingan dirinya saja tanpa peduli akan dampak yang terjadi akibat perilaku tersebut.

Menurut Schwartz (2012) ada sepuluh jenis nilai personal yang dapat digunakan untuk menilai pengaruh perilaku manusia. Salah satunya yaitu nilai *tradition*, yang menekankan pada pentingnya rasa hormat, komitmen, dan penerimaan adat istiadat dan gagasan yang diberikan oleh budaya atau agama seseorang. Ketika seseorang bergabung dalam suatu organisasi, mereka akan membawa nilai – nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Nilai – nilai tersebut tidak cukup untuk membantu individu untuk berkembang, individu tersebut perlu belajar bagaimana budaya suatu organisasi dapat berjalan. Budaya organisasi sebagai nilai – nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam suatu organisasi.

Didalam kaitannya dengan *budgetary slack*, nilai personal dianggap dapat mempengaruhi timbulnya potensi terjadinya *slack* dalam anggaran. Menurut hasil penelitian Hobson dkk (2011) dalam mengendalikan *pay scheme*, bawahan yang memiliki nilai tradisi yang tinggi cenderung menghindari *budgetary slack*. Hal ini dapat dilihat apabila tingkat tinggi rendahnya nilai personal akan mempengaruhi besar kecilnya *slack* yang terjadi. Individu condong akan menciptakan *slack* saat individu memiliki nilai personal yang cenderung mendahulukan kepentingan pribadi. Hal ini disebabkan karena individu berfikir mengenai kepentingan dirinya saja tanpa peduli akan dampak yang terjadi akibat perilaku tersebut. Sehingga individu yang berperilaku mementingkan diri sendiri akan melakukan *budgetary slack* agar kinerjanya terlihat baik. Hal ini sesuai pula dengan hasil

penelitian Puspita dan Khoiriyah (2014) yang menunjukkan bahwa nilai personal berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Terjadinya kesenjangan anggaran erat kaitannya dengan etika yang dimiliki bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Steven (2002) memberikan bukti empiris bahwa etika berhubungan negatif terhadap *budgetary slack*. Pernyataan ini kontras dengan hasil penelitian Anggraeni (2016) yang menunjukkan bahwa tingkatan etika berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Etika yang dimaksud adalah etika bisnis yaitu hubungan etika dengan senjangan anggaran karena adanya hubungan sosial antar para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Etika diperlukan untuk mendorong siapa saja yang bertanggung jawab atas penyusunan serta pelaksanaan anggaran dalam mencapai tujuan suatu organisasi (Blocher dkk, 2000)

Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap struktur dalam suatu organisasi hendaknya memiliki kerja sama yang baik serta harus mengesampingkan rasa egois pada dirinya sendiri, salah satunya harus memiliki sikap empati. Empati merupakan salah satu bentuk emosi kesadaran diri, selain rasa malu, rasa cemburu, rasa bangga dan rasa bersalah. Hurlock (1999:118) mengungkapkan bahwa empati adalah kemampuan seseorang untuk mengerti tentang perasaan dan emosi orang lain serta kemampuan untuk membayangkan diri sendiri di tempat orang lain. Menurut Zoll dan Enz (2012) empati dapat diartikan sebagai kemampuan dan kecenderungan seseorang (*observer*) untuk memahami apa yang orang lain (*target*) pikirkan dan rasakan pada situasi tertentu. Memiliki empati dapat meningkatkan

keinginan menolong orang lain dan mengembangkan rasa belas kasih. Empati merupakan kunci dari keberhasilan suatu hubungan karena dapat membantu saling pengertian antara perspektif kebutuhan dan niat satu sama lain.

Tanggung jawab merupakan konsep yang senantiasa ada dalam kehidupan personal dan sosial manusia. Tanggung jawab menurut kamus umum bahasa Indonesia adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya. Sikap tanggung jawab adalah sikap yang senantiasa menyelesaikan tugas dengan penuh kesadaran. Seseorang yang dinilai memiliki sikap tanggung jawab adalah seseorang yang menaati komitmennya (Jackson, 1994). Tanggung jawab menurut Zuchdi (2013:27) merupakan suatu sikap dan perilaku seorang individu dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, baik tugas kepada Tuhan Yang Maha Esa, negara, lingkungan, dan masyarakat serta pada dirinya sendiri. Dalam penelitian Hobson dkk (2011) bawahan yang memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi cenderung menghindari *budgetary slack*.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Hobson dkk (2011) yang merupakan penelitian eksperimental dengan mahasiswa sebagai subjek eksperimen. Perbedaan penelitian ini dan penelitian Hobson dkk (2011) adalah penelitian dilakukan di luar negeri sedangkan penelitian ini di lakukan di Indonesia. Ada beberapa penelitian seperti ini yang sudah di lakukan di Indonesia seperti penelitian Anggraeni (2016) yang di lakukan di Yogyakarta dan penelitian Puspita dan Khoiriyah (2014) yang dilakukan di Bengkulu.

Peneliti menggunakan objek mahasiswa yang berada di Surabaya sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang terbaru.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Apakah *pay scheme* dan *personal value* berpengaruh terhadap *budgetary slack*?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

Untuk mengetahui pengaruh *pay scheme* dan *personal value* terhadap *budgetary slack*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat secara akademik dan praktik, yaitu:

1. Manfaat akademik

Hasil dari penelitian ini dapat menambah pengetahuan pada perilaku akuntansi tentang praktik *pay scheme*, nilai tradition, tanggung jawab, dan empati pada terjadinya senjangan anggaran

2. Manfaat praktik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi orang-orang dalam menanamkan nilai-nilai personal yang terlibat dalam proses perencanaan agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi.

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.

\