

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era revolusi industri 4.0, dimana dengan mudahnya pertukaran informasi karena perkembangan teknologi yang terus berkembang dengan begitu pesat sehingga menyebabkan persaingan dalam dunia bisnis semakin meningkat. Perusahaan yang dapat dikatakan berhasil merupakan perusahaan yang tetap dapat eksis di tengah-tengah persaingan bisnis yang terus berkembang sekarang ini. Perusahaan akan selalu berusaha untuk mencari cara dalam berinovasi agar perusahaan tersebut dapat bertahan. Perusahaan yang mampu bertahan merupakan perusahaan yang dapat mencapai tujuan dari pembentukan organisasinya dan dapat terus berkembang menuju arah yang lebih baik. Perkembangan dari perusahaan bergantung kepada pengelolaan manajemen yang baik. Keputusan penting yang diambil oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran merupakan hal penting dikarenakan anggaran digunakan oleh manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian untuk operasional perusahaan.

Anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, rencana tersebut berguna untuk mengidentifikasi tujuan dan tindakan dalam pencapaiannya (Hansen & Mowen, 2016:423). Perencanaan keuangan dianggap penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya agar perusahaan tersebut dapat bergerak pada jalur yang menjadi tujuan dari perusahaan. Anggaran menjadi sangat penting karena anggaran dapat digunakan sebagai tolak ukur atas keberhasilan perusahaan.

Pada proses penyusunan anggaran perlu diperhatikan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pihak yang dimaksud adalah pihak prinsipal (atasan) dan pihak *subordinates* (bawahan). Dengan adanya intensif, gaji, bonus, dan juga kenaikan jabatan merupakan suatu hal yang menjadi landasan yang mempengaruhi seorang manajer dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pengaruh tersebut menimbulkan perilaku yang signifikan bagi seseorang. Terdapat

berbagai macam faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam penyusunan anggaran. Perilaku seorang bawahan (*subordinates*) akan memiliki pengaruh positif apabila tujuan organisasi sesuai dengan tujuan pribadinya sehingga mereka memiliki dorongan pribadi dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini disebut dengan keselarasan tujuan (Hansen & Mowen, 2016:448). *Subordinates* dapat berlaku negatif apabila tujuan organisasi tidak selaras dengan tujuan pribadinya sehingga *subordinates* dapat berlaku menyimpang dari tujuan perusahaan serta dapat menimbulkan adanya kesenjangan (*slack*) dalam anggaran organisasi.

*Budgetary slack* timbul saat seorang manajer mempertimbangkan pendapatan dengan rendah ataupun meningkatkan biaya secara sengaja (Hansen & Mowen, 2016:448). Motif manajer dalam melakukan kesenjangan terhadap anggaran adalah *margin of safety* dalam merealisasikan target anggaran yang telah disusun. Biasanya yang melakukan *budgetary slack* adalah manajer tingkat bawah. Manajer tingkat bawah melakukan *slack* tersebut dengan harapan akan menghilangkan tekanan pribadinya dalam upaya merealisasikan target anggaran tersebut.

Partisipasi anggaran merupakan proses yang menunjukkan keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh atas target dari anggaran. Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang dibentuk dengan mengikutsertakan hubungan kerja sama dan keterlibatan manajer pada tiap tingkatan manajer dalam organisasi. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan yang berdampak positif atas moral dari individu tiap manajer yang terdapat pada berbagai tingkatan manajer, hal tersebut disebabkan oleh adanya pandangan, kritik, serta saran dari tiap individu yang dianggap memiliki arti penting bagi manajer puncak (Kusuma, 2016). Kecenderungan positif tersebut terbentuk akibat dari adanya partisipasi terhadap penyusunan anggaran tersebut yang membentuk komitmen tiap manajer, komitmen tersebut ada karena mereka berpartisipasi dalam penentuan target anggaran yang menjadi tujuan organisasi.

Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran memiliki indikasi bahwa perlu adanya kesepakatan dalam penentuan target anggaran yang harus diperoleh bawahan.

Partisipasi anggaran menyediakan kesempatan bagi bawahan untuk berkomunikasi atau berinteraksi secara langsung bahkan memberikan kritik dan saran sebagai masukan bagi manajer puncak dalam menentukan target, karena pencapaian dari target dapat menunjukkan keberhasilan individu tersebut. Selain itu, tujuan dari perusahaan akan dapat semakin diterima apabila seluruh anggota dari organisasi tersebut saling mengetahui informasi mengenai perusahaan. Semakin besar partisipasi yang terdapat dalam penyusunan suatu anggaran, maka akan berdampak besar juga kinerja manajerial yang akan dapat diperoleh (Lina, 2015).

Partisipasi dalam penyusunan suatu anggaran merupakan proses dimana manajer tingkat atas maupun tingkat bawah ikut serta dalam proses persiapan dan penentuan target dari anggaran perusahaan, dimana para manajer tersebut kemudian akan dievaluasi dan akan mendapatkan kompensasi dengan dilandasi perolehan anggaran yang telah diperoleh manajer tersebut. Penyusunan anggaran yang melibatkan manajer tingkat bawah dapat menimbulkan rasa bertanggung jawab dalam pemenuhan target atau tujuan yang telah disepakati berdasarkan penyusunan anggarannya (Dianawati, 2009).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang melakukan *budgetary slack* merupakan orang yang tidak etis. Dikatakan bahwa *moral judgement* dapat mengurangi adanya kesenjangan terhadap anggaran (Douglas and Wier, 2000; dalam Hobson, Mellon, dan Stevens, 2011). *Moral judgement* terdiri atas *pay scheme* dan *personal values*. *Pay scheme* biasanya berkaitan dengan permasalahan kesenjangan anggaran. Biasanya manajer menggunakan senjangan anggaran untuk menunjukkan kemampuan manajer tersebut dalam melampaui target anggaran yang telah ditetapkan sehingga manajer tersebut akan memperoleh bonus bahkan hingga kenaikan jabatan. Dengan adanya hal tersebut, perubahan strategi *pay scheme* dapat mengurangi kesenjangan tersebut. Praktik *pay scheme* dapat digolongkan menjadi 2 bagian yaitu *slack-inducing pay scheme* dan *truth-inducing pay scheme*. *Slack-inducing* merupakan bentuk kompensasi bagi seorang individu dimana bawahan akan memperoleh gaji tetap dan ketika individu tersebut dapat melebihi target produksinya individu tersebut akan

memperoleh bonus dan ketika tidak memenuhi target maka individu tersebut juga tidak akan terkena denda. Menurut Hobson dkk (2011), *slack-inducing* dapat menyebabkan seorang bawahan memiliki penalaran moral agar bawahan tersebut dapat fokus pada kepentingan pribadi atas ekonominya sehingga bawahan dapat mementingkan kewajiban yang harus dikerjakannya dan tidak melakukan kesenjangan anggaran. Sedangkan *truth-inducing* merupakan bentuk pembayaran kompensasi dimana individu akan mendapatkan gaji beserta bonus berdasarkan kemampuannya dalam menyelesaikan target produksi yang diusulkan, dan bila individu tersebut tidak mampu menyelesaikan target maka individu tersebut akan memperoleh *punishment*. Chow (1998; dalam Anggraeni, 2016) menyatakan bahwa individu yang melakukan *truth-inducing pay scheme* lebih sedikit melakukan *budgetary slack* bila dibandingkan dengan individu yang tidak menjalankan *truth-inducing pay scheme*.

Faktor lain yang memiliki pengaruh atas tindakan *budgetary slack* terdapat dalam faktor internal yang terdapat dalam suatu organisasi yaitu nilai personal. Faktor internal adalah sifat yang menjadi bawaan yang terdapat dalam setiap individu dalam penyusunan anggaran. Faktor individu yang akan dibahas dalam penelitian ini berfokus pada nilai personal dari individu yang terdapat dalam perusahaan. Menurut Hobson dkk (2011), nilai personal adalah keyakinan dari tiap prespektif dari individu mengenai keinginan dalam berperilaku yang terdiri atas kejujuran, integritas, keadilan, tanggung jawab, dan juga empati. Dengan adanya perbedaan prespektif dalam hal bertindak, maka respon tiap individu akan berbeda dalam mengatasi suatu kondisi. Tinggi atau rendahnya nilai personal seseorang akan berpengaruh terhadap besar ataupun kecilnya kesenjangan yang individu tersebut akan lakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Hobson dkk (2011) menunjukkan bahwa *slack* banyak dilakukan oleh seseorang yang lebih mementingkan kepentingannya pribadi. Hal tersebut dikarenakan seorang individu memiliki kecenderungan untuk tidak peduli pada lingkungannya, sehingga individu tersebut tidak akan merasa bersalah apabila orang lain mengalami kerugian akibat tindakannya. Jadi, penelitian ini berlandaskan pada gap dalam literatur akuntansi dalam meneliti faktor-faktor yang menjadi pengaruh dalam *budgetary slack*, yaitu

dengan menguji apakah *personal values* menjadi salah satu faktor dalam terjadinya *budgetary slack*.

Terdapat kaitan yang sangat erat antara terjadinya kesenjangan anggaran dengan nilai personal yang dimiliki seorang bawahan dalam penyusunan anggaran. Hal ini terjadi akibat dari adanya tingkat keegoisan dari individu yang terlibat didalamnya. Sehingga individu yang memiliki tingkat keegoisan yang tinggi akan melakukan *budgetary slack* agar kinerjanya dianggap baik, karena yang individu tersebut pikirkan adalah dirinya sendiri saja. Steven (2002) menyatakan bahwa etika memiliki hubungan negatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni (2016) yang menyatakan bahwa etika memiliki hubungan positif terhadap *budgetary slack*. Adanya etika yang dimiliki seseorang dapat menyebabkan orang tersebut untuk memiliki rasa tanggung jawab dalam partisipasi penyusunan anggaran demi tercapainya tujuan dari organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Hobson dkk (2011) yang menjadikan mahasiswa sebagai subjek eksperimennya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Hobson dkk (2011) adalah perbedaan lokasi penelitian serta penambahan variabel independennya yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran. Penelitian serupa yang sudah dilakukan di Indonesia antaranya penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni (2016) di Yogyakarta.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, penulis ingin menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran, *pay scheme*, dan *personal values* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini menggunakan objek mahasiswa yang berlokasi di Surabaya sehingga diharapkan dari penelitian ini akan ditemukannya hasil penelitian baru.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang yang sudah disampaikan diatas, maka rumusan penelitian yang dapat dirumuskan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Apakah partisipasi penyusunan anggaran, *pay scheme*, dan *personal values* berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Atas dasar dari rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan: untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, *pay scheme*, dan *personal values* terhadap *budgetary slack*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat, yaitu:

#### 1. Manfaat Akademik

Adapun atas hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian berikutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, *pay scheme*, dan *personal values* terhadap *budgetary slack*.

#### 2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini yaitu dapat berguna bagi organisasi sehingga organisasi tersebut dapat memberikan perlakuan dalam penyusunan anggaran organisasi yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, *pay scheme*, dan *personal values* untuk pengendalian manajemen organisasi dalam hal menekan praktik *budgetary slack* di organisasi tersebut.

### 1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk mempermudah pengertian padapenelitian ini, maka sistematika penulisan dari penelitian ini dibuat sedemikian rupa, yaitu:

#### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi mengenai landasan pemikiran yang menjadi latar belakang dari penelitian ini, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat atas penelitian, dan sistematika dari penulisan penelitian ini.

**BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini terdapat pembahasan mengenai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian ini, konsep teoritis yang memiliki kaitan dengan rumusan masalah, serta pengembangan dari hipotesis.

**BAB 3: METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini terdiri atas desain penelitian, identifikasi variabel, definisi dan pengukuran operasional variabel, jenis dan data sumber, metode pengumpulan data, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, dan teknik dalam menganalisis data.

**BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menguraikan mengenai karakteristik atas objek penelitian, deskripsi data yang diperoleh, penjelasan dari hasil analisis data, dan penjelasan atas hasil penelitian yang telah dilakukan.

**BAB 5: SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan atas hasil analisis dan pembahasan dari penelitian terdahulu, keterbatasan yang dialami dalam melakukan penelitian ini, serta saran yang diharapkan untuk dapat memberikan anjuran dan berfungsi bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan.