

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam persaingan dunia bisnis yang semakin ketat ini, perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen yang baik agar tujuan dan kegiatan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Sasongko (2009:67), sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses memimpin, mengorganisasikan dan mengendalikan suatu sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Apabila suatu perusahaan tidak memiliki pengendalian manajemen yang baik maka semakin besar perusahaan tersebut berpotensi mengalami kebangkrutan (*collapse*). Salah satu hal terpenting dalam sistem pengendalian manajemen adalah adanya suatu proses perencanaan. Salah satu proses perencanaan yang harus diperhatikan adalah penyusunan anggaran.

Anggaran adalah suatu rencana keuangan yang digunakan untuk tujuan masa depan, dimana rencana tersebut berisikan tentang tujuan dan tindakan apa saja yang diperlukan untuk dapat mencapainya (Hansen dan Mowen, 2013:423). Penyusunan anggaran memiliki tujuan untuk menyetarakan rencana startegis perusahaan, membantu perusahaan dalam mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang ada dari beberapa bagian, memberikan tanggung jawab kepada para manajer dan mendapatkan komitmen yang merupakan dasar bagi perusahaan untuk melihat kinerja aktual manajer (Anthony dan Govindarajan, 2007:382). Biasanya dalam proses penyusunan anggaran yang melakukannya adalah manajemen tingkat atas dan yang menjalankan anggaran tersebut adalah manajemen tingkat bawah dan menengah. Dengan adanya perbedaan tugas ini maka akan menimbulkan asimetri informasi. Asimetri informasi adalah kondisi saat salah satu pihak mendapatkan informasi lebih banyak dibandingkan pihak lainnya. Menurut Ardianti (2015, dalam Ardiyani, 2017), hal tersebut menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Menurut Suartana (2010:137-138), *budgetary slack* adalah adanya perbedaan antara anggaran yang disebutkan dalam laporan dengan estimasi terbaik yang telah diprediksikan secara jujur. *Budgetary slack* ini merupakan suatu perilaku menyimpang yang dilakukan dengan cara menaikkan beban atau menurunkan pendapatan. *Budgetary slack* berdampak negatif bagi perusahaan karena salah satu alat kontrol dalam pengambilan keputusan isinya tidak sesuai dengan keadaan perusahaan yang seharusnya.

Penelitian mengenai *budgetary slack* ini telah berkembang sejak tahun 1973 dan banyak membahas mengenai faktor-faktor penyebab terjadinya *budgetary slack*. Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*, yang dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal (Propana, 2019). Faktor internal adalah faktor yang berasal dari individu itu sendiri dalam melakukan penyusunan anggaran sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang muncul dari luar diri seseorang dalam melakukan penyusunan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh para ahli terkait dengan faktor eksternal meliputi partisipasi anggaran (Baerdemaeker dan Bruggeman, 2015), budaya organisasi (Falikhathun, 2007), asimetri informasi (Young, 1985; Falikhathun, 2007), reputasi (Steven, 2002), dan sistem kompensasi (Chow, Cooper, dan Haddad, 1991). Penelitian tentang faktor internal yang mempengaruhi *budgetary slack* meliputi kapasitas dan nilai-nilai yang dianut individu (Hobson, Mellon, dan Steven, 2011; Puspita, Khoiriyah, dan Fuadah, 2015; Maskun, 2009), etika (Steven, 2002; Douglas dan Wier, 2000; Maskun, 2009), dan *self-esteem* (Falikhathun, 2007).

Belkoui (1989, dalam Resen dan Ardanari, 2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh *self-esteem* terhadap *budgetary slack*. Dalam penelitian tersebut belum diuji faktor internal dan eksternal secara bersamaan. Oleh karena itu, pada penelitian kali ini akan menguji interaksi antara tanggung jawab personal dan *self-esteem* sebagai faktor internal dan tekanan ketaatan sebagai faktor eksternalnya. Dengan cara membandingkan interaksi antara tekanan ketaatan dengan tanggung jawab personal, tekanan ketaatan dengan *self-esteem*, dan interaksi antara ketiga variabel independen yaitu tekanan ketaatan, tanggung jawab personal dan *self-esteem*. Dalam interaksi tersebut dapat diketahui pada tingkatan

tinggi atau rendah dari tekanan ketaatan, tanggung jawab personal dan *self-esteem* yang memiliki potensi paling besar mengakibatkan *budgetary slack*.

Tekanan ketaatan adalah suatu tekanan yang diperoleh oleh seorang individu ketika mendapatkan perintah secara langsung dari individu yang lainnya (Lord dan Dezort, 2001 dalam Baihaqi, dkk., 2017). Fenomena seperti ini sudah sering terjadi di Indonesia dimana manajer tingkat atas menyuruh manajer tingkat bawah untuk melakukan sesuatu hal sesuai dengan keinginan dari manajer tingkat atas, seperti yang terjadi pada kasus Bank Century tahun 2012 (Siringoringo, 2012). Hal ini dikarenakan manajer tingkat atas memiliki hak dan otoritas yang dapat mempengaruhi manajer bawahan (*subordinates*). Salah satu hal yang dilakukan oleh bawahan adalah memanipulasi anggaran agar bawahan bisa mendapatkan bonus sesuai dengan ketentuan perusahaan. Hasil penelitian Davis, DeZort, dan Lori (2006) menyatakan bahwa tekanan ketaatan dapat mempengaruhi keputusan rekomendasi anggaran. Selain itu, hasil dari penelitian Baihaqi, dkk (2017) menyatakan bahwa tekanan ketaatan berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Pada umumnya, semakin tinggi tekanan ketaatan yang dialami oleh seseorang maka semakin tinggi pula kemungkinan terjadinya *slack*. Kemungkinan terjadinya *slack* ini dapat dicegah apabila seseorang tersebut memiliki rasa tanggung jawab dan penilaian moral yang tinggi (Puspita dkk, 2015). Berdasarkan hasil penelitian dan keterangan diatas, tekanan ketaatan berpengaruh terhadap *budgetary slack*, namun pada penelitian kali ini akan menguji apakah tetap terjadi *slack* apabila terdapat tingkat tekanan ketaatan dan tingkat tanggung jawab personal yang berbeda, yaitu, tinggi dan rendah seperti skenario yang dilakukan oleh Andriansyah dan Puspita (2017).

Tanggung jawab personal adalah suatu ketrampilan diri dalam mengatur dan mengidentifikasi perilaku, sifat, perasaan dan pikiran sendiri serta kemauan kita dalam menahan diri bertanggung jawab atas tindakan dan pilihan yang dibuat serta dampaknya yang akan terjadi bagi diri sendiri dan orang lain (Mergler, 2007 dalam Andriansyah dan Puspita, 2017). Semakin tinggi keterlibatan suatu individu, yang dimaksud disini adalah manajer tingkat bawah, maka tanggung jawab personalnya juga akan semakin tinggi dalam melaksanakan keputusan yang dihasilkan bersama

tersebut (Brownell, 1982 dalam Andriansyah dan Puspita, 2017). Dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tanggung jawab personal tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Steven dan Thevaranjan (2010, dalam Andriansyah dan Puspita, 2017) yang menyatakan bahwa tanggung jawab personal memberikan dampak terhadap terjadinya *slack*. Berbeda dengan hasil yang dilakukan oleh Andriansyah dan Puspita (2017) menunjukkan bahwa orang yang memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi justru semakin besar kemungkinan terjadinya *slack*. Inkonsistensi temuan terdahulu ini mendorong dilakukannya penelitian sekarang.

Selain adanya tanggung jawab personal yang dapat menekan kemungkinan terjadinya *budgetary slack*. Diduga terdapat faktor personal lain yang dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack* yaitu *self-esteem* (harga diri). *Self-esteem* merupakan salah satu kepribadian setiap individu yang mempunyai peranan penting dan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku dalam evaluasi diri (Hogg dan Vaughan, 2002). Coopersmith (1990, dalam Anggraeni, 2016) mengatakan bahwa terdapat dua tingkatan dalam *self-esteem* yaitu *self-esteem* tinggi dan rendah, dimana disetiap tingkatan tersebut memiliki ciri yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki nilai *self-esteem* tinggi cenderung memiliki tingkat kecemasan yang rendah, mau menerima kritik, dan optimis sedangkan orang yang *self-esteem* nya rendah akan cenderung kurang dapat menerima kritik, mudah tersinggung, tidak optimis dan mudah mengalami kecemasan. Dalam kaitannya dengan *budgetary slack*, seseorang yang memiliki *self-esteem* rendah memiliki kecenderungan tinggi untuk melakukan *budgetary slack* (Nugraheni dan Sugiri, 2004). Hal tersebut dikarenakan seseorang yang memiliki *self-esteem* yang tinggi mereka cenderung menganggap diri mereka berharga dan penting dalam suatu pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, seseorang yang memiliki *self-esteem* tinggi cenderung untuk menghindari hal-hal yang berdampak buruk bagi pribadinya. Terdapat beberapa ahli yang melakukan penelitian terkait *self-esteem* seperti, Nugraheni dan Sugiri (2004), mereka menyatakan bahwa *self-esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang

dilakukan oleh Sugianto (2012, dalam Anggraeni, 2016) yang menyatakan bahwa *self-esteem* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat masih terdapat inkonsistensi hasil yang didapatkan dari penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan apakah memang benar bahwa seorang bawahan yang mendapatkan tekanan ketaatan tinggi dari atasan akan cenderung untuk menciptakan *budgetary slack* dibandingkan dengan yang tidak mendapatkan tekanan ketaatan serta benarkah bahwa bawahan yang memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi cenderung lebih menimbulkan *budgetary slack* dibandingkan dengan bawahan yang tidak memiliki rasa tanggung jawab personal, yang selanjutnya adalah ingin membuktikan bahwa bawahan yang memiliki tingkat *self-esteem* (percaya diri) yang tinggi akankah lebih cenderung untuk menghindari *budgetary slack* atau sebaliknya. Dalam membuktikan pernyataan tersebut, penelitian kali ini menggunakan teknik sampling *purposive sample* pada mahasiswa Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dengan syarat telah menempuh mata kuliah Penganggaran dan Akuntansi Manajemen. Mahasiswa diposisikan sebagai pengganti peran manajer dalam penyusunan anggaran yang diberikan tugas untuk melakukan produksi serta menentukan sendiri target produksinya. Tugas produksi yang dilakukan adalah menerjemahkan huruf ke angka serta mengkalkulasikannya (Puspita dkk, 2015). Mahasiswa akan mendapatkan perlakuan sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan. Untuk variabel tekanan ketaatan dan tanggung jawab personal akan dilakukan manipulasi antara lain, tekanan ketaatan tinggi dan rendah begitu juga untuk tanggung jawab personal, sesuai dengan skenario yang dilakukan oleh Andriansyah dan Puspita (2017). Untuk *self-esteem* sendiri akan diukur dengan menggunakan angket berisikan kuesioner yang akan mengukur tingkat tinggi atau rendahnya *self-esteem* masing-masing subjek eksperimen (Anggraeni, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menguji kecenderungan perubahan yang dilakukan oleh manajer apabila dihadapkan pada suatu kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi tindakannya.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian diatas maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah tekanan ketaatan berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah tanggung jawab personal berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah *self-esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
4. Apakah tekanan ketaatan berinteraksi dengan tanggung jawab personal dalam mempengaruhi *budgetary slack*?
5. Apakah tekanan ketaatan berinteraksi dengan *self-esteem* dalam mempengaruhi *budgetary slack*?
6. Apakah tekanan ketaatan berinteraksi dengan tanggung jawab personal dan *self-esteem* dalam mempengaruhi *budgetary slack*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tekanan ketaatan terhadap *budgetary slack*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tanggung jawab personal terhadap *budgetary slack*
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *self-esteem* terhadap *budgetary slack*
4. Untuk menguji dan menganalisis interaksi antara tekanan ketaatan dan tanggung jawab personal terhadap *budgetary slack*
5. Untuk menguji dan menganalisis interaksi antara tekanan ketaatan dan *self-esteem* terhadap *budgetary slack*
6. Untuk menguji dan menganalisis interaksi antara tekanan ketaatan, tanggung jawab personal dan *self-esteem* terhadap *budgetary slack*

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yaitu:

### 1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan bukti empiris untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik pengaruh tekanan ketaatan, tanggung jawab personal dan *self-esteem* terhadap *budgetary slack*. Selain itu, dengan metode penelitian eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya temuan penelitian eksperimen yang terkait dengan pengujian *budgetary slack* yang masih belum konsisten hasilnya.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai panduan atau masukan bagi manajemen perusahaan dalam melakukan penyusunan anggaran untuk mewaspadaai terjadinya *budgetary slack* dan faktor-faktor yang menyebabkan.

## 1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Skripsi terdiri dari 5 bab yaitu:

### BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini yang terdiri atas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi yang memberikan gambaran umum laporan penelitian ini.

### BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan penjelasan mengenai teori, konsep, dan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menetapkan metode penelitian.

### BAB 3 METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan prosedur dan alat yang digunakan untuk membuat suatu penelitian yang sangat tergantung pada jenis penelitian, tingkat kedalaman kajian, masalah, tujuan, dan jenis data yang dikumpulkan.

### BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan penjelasan mengenai hasil pengolahan data dan diskusi mengenai hasil.

### BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Pada bab ini terdiri atas simpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya