

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi atau perusahaan pada umumnya percaya bahwa pencapaian tujuan adalah sesuatu yang dapat merefleksikan tujuan unit-unit departemen yang ada dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, perusahaan tentunya akan menyusun strategi perencanaan yang baik. Selain menyusun strategi perencanaan yang baik, perusahaan diharuskan untuk memiliki pengendalian manajemen sebagai salah satu faktor penting untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Strategi perencanaan yang dibentuk akan menjadi dasar atas pengendalian sebuah perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus memiliki pertimbangan yang cukup matang dalam pembentukannya. Apabila perencanaan tersebut tidak disusun dengan baik maka pencapaian tujuan perusahaan akan terhambat atau menyimpang dari yang seharusnya. Penelitian ini akan membahas salah satu aspek penting terkait perencanaan, yaitu penganggaran.

Adisaputro dan Anggarini (2011:3) menjelaskan bahwa penganggaran adalah alat manajemen terkait fungsi perusahaan yaitu perencanaan dan pengendalian guna mencapai tujuan perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggan serta menang dalam persaingan bisnis. Hansen dan Mowen (2016:439) menyatakan bahwa anggaran berpengaruh terhadap perilaku manajer terkait kemampuannya dalam mencapai tujuan, karena karir serta status manajer dapat dipengaruhi, maka anggaran berpengaruh baik positif atau negatif berdasarkan bagaimana anggaran digunakan. Berdasarkan pernyataan tersebut, perusahaan atau organisasi diharapkan dapat mengatur perencanaan keuangannya dengan baik agar dapat bertahan di masa depan dan dapat mencapai tujuannya.

Pada umumnya, perusahaan akan memberikan tanggung jawab mengenai penyusunan anggaran pada manajemen tingkat atas sedangkan yang akan menjalankannya adalah manajemen tingkat menengah dan bawah. Dikarenakan adanya jarak antara manajemen tingkat atas dengan tingkat menengah dan

bawah ini, ada kemungkinan timbul masalah dalam penyusunan anggaran. Masalah ini timbul akibat adanya asimetri informasi sehingga mengakibatkan munculnya tindakan oportunistik dari manajemen tingkat menengah dan bawah dalam menyusun anggaran. Adanya pemisahan atau jarak antara manajemen tingkat atas dengan tingkat menengah dan bawah ini dapat memberikan kesempatan bagi manajemen tingkat menengah ke bawah untuk memanfaatkan asimetri informasi dalam penyusunan anggaran dan terciptalah *budgetary slack* (kesenjangan anggaran).

Hobson, Mellon dan Stevens (2011) berpendapat bahwa *budgetary slack* terjadi saat manajemen bawah menurunkan kemampuannya maupun kemampuan unit bisnis dalam anggaran yang dibuat. *Budgetary slack* juga timbul saat ada manajer yang ikut terlibat menyusun anggaran. *Budgetary slack* adalah perilaku manusia ketika ikut serta dalam kegiatan penyusunan anggaran, biasanya cenderung untuk menurunkan pendapatan (*underestimate revenue*) atau menaikkan biaya (*overestimate expenditure*) dari yang semestinya. Umumnya seorang manajer bawah melakukan *budgetary slack* dengan tujuan untuk menjaga kinerja mereka agar tetap stabil di masa depan. Kegiatan ini biasanya dilakukan agar anggaran yang dibuat dapat dicapai dengan mudah sehingga kinerja mereka dinilai baik, mendapatkan insentif dan terhindar dari sanksi apabila anggaran tidak dapat tercapai.

Budgetary slack mengakibatkan terjadinya dilema moral dikarenakan adanya kemungkinan seorang karyawan menurunkan target pendapatan dan menaikkan standar biaya yang dikeluarkan dalam anggaran perusahaan yang dianggap melanggar norma-norma sosial umum maupun standar dasar perilaku profesional (Hobson, Mellon dan Stevens, 2011). Karyawan cenderung melakukan *slack* dengan tujuan untuk melindungi kinerjanya di perusahaan. Hal tersebut dilakukan karena adanya ketidakpastian dalam setiap keputusan yang diambil serta adanya risiko yang tidak dapat dihindari.

Lukka (1988, dalam Lucyanda dan Sholihin, 2016) menjelaskan bahwa ada beberapa tujuan (intensi) mengapa seseorang menciptakan *budgetary slack*. Yang pertama adalah untuk tujuan sumber daya (*resource intention*) dimana individu

ingin melakukan pengendalian sumber daya dengan jumlah sangat besar atau mengendalikan seluruh sumber daya sehingga muncul *budgetary slack*. Selanjutnya adalah untuk tujuan evaluasi kinerja (*performance evaluation intention*) yang dilakukan dengan menetapkan target *output* anggaran yang dibuat sekecil mungkin agar evaluasi yang didapat baik sehingga terjadilah *budgetary slack*. Terakhir adalah untuk tujuan motivasi (*motivation intention*) dimana bertujuan agar bawahan dapat termotivasi sehingga kinerja mereka akan meningkat.

Berdasarkan teori keagenan, terdapat dua faktor yang menimbulkan terciptanya *budgetary slack*, yaitu pendekatan kinerja berbasis kompensasi serta adanya asimetri informasi (Wang dan Song, 2012, dalam Lucyanda dan Sholihin, 2016). Teori keagenan menjelaskan keterkaitan antara agen dan *principal* dimana agen merupakan manajemen dan *principal* merupakan pemilik (Jensen dan Meckling, 1976). Maiga dan Jacobs (2008, dalam Lucyanda dan Sholihin, 2016) lebih lanjut menjelaskan jika dalam teori keagenan, masalah *budgetary slack* yang ditimbulkan oleh seorang agen adalah salah satu wujud peningkatan biaya perusahaan dikarenakan berbagai keputusan yang didasari berbagai alokasi sumber daya akan berubah jadi sangat tinggi.

Ada berbagai macam faktor yang dapat menimbulkan terciptanya *budgetary slack*. Dalam faktor organisasional, metode pemberian insentif dipercaya dapat meningkatkan motivasi individu dalam bekerja. Perusahaan menggunakan pemberian insentif sebagai alat pengendali kecenderungan karyawan dimana manajer tingkat bawah yang menyalahgunakan sumber daya dengan mempercayai adanya hubungan kinerja dan bonus, kenaikan gaji, serta promosi (Hansen dan Mowen, 2016:439). Tujuan perusahaan memberikan insentif adalah untuk memberikan motivasi (dorongan) kepada individu di dalamnya untuk mencapai prestasi, salah satunya dalam mencapai target anggaran yang sudah ditetapkan.

Sistem pemberian insentif menyebabkan para manajer tingkat bawah percaya jika mereka dapat mencapai target anggaran yang telah ditetapkan, mereka akan mendapatkan nilai performa baik dimata atasan dan akan mendapat imbalan atau insentif. Oleh karena itu manajer yang ikut berpartisipasi menyusun anggaran

akan membuat target pendapatan anggaran lebih kecil dari yang sewajarnya (*underestimate revenue*) dan berusaha membuat biaya-biaya yang harus dikeluarkan lebih besar (*overestimate expenditure*) agar pengeluaran yang terjadi saat melaksanakan tugas untuk mencapai target dapat dimaklumi. Dengan dilakukannya hal tersebut, manajer tingkat bawah tidak memerlukan kerja keras (usaha) dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan. Pada akhirnya manajer dengan mudah akan mendapatkan *reward* atau insentif yang diberikan oleh atasan dikarenakan target anggaran yang telah tercapai.

Kinerja karyawan yang berhubungan dengan penyusunan target anggaran dapat dinilai menggunakan dua metode, yaitu metode *slack inducing* dan metode *truth inducing*. Metode *slack inducing* memiliki tujuan memberikan motivasi pada karyawan (*subordinate*) dengan memberikan gaji ditambah insentif jika berhasil mencapai target dan jika tidak dapat mencapainya tidak diberi sanksi (*punishment*). Metode kedua yaitu *truth inducing* yang berbanding terbalik dengan *slack inducing* dimana metode *truth inducing* memberikan gaji ditambah insentif kepada karyawan yang berhasil mencapai target anggaran namun memberikan *punishment* ketika target anggaran tidak tercapai. Salah satu penelitian di Indonesia terkait *budgetary slack* dan pemberian insentif adalah penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah dan Puspita (2017). Penelitian yang dilakukan Ardiansyah dan Puspita (2017) ini bertujuan untuk mengetahui efek dari dua variabel potensial yaitu metode pemberian insentif dan tanggung jawab personal terhadap terjadinya *budgetary slack*. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah dan Puspita (2017) menunjukkan bahwa pemberian insentif memiliki pengaruh terhadap terjadinya *budgetary slack* di perusahaan dimana karyawan bertujuan mendapatkan insentif dengan melakukan *budgetary slack*. Sebaliknya, tanggung jawab personal tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap terjadinya *budgetary slack*.

Penelitian mengenai pemberian insentif juga telah dilakukan oleh Hobson, Mellon dan Stevens (2011). Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Hobson, Mellon dan Stevens mengetahui bahwa pemberian insentif metode *slack inducing* dalam penyusunan anggaran memiliki *slack* yang relatif besar daripada yang

menggunakan metode *truth inducing*. Penelitian mengenai pemberian insentif juga dilakukan oleh Sampouw (2018) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa metode *truth inducing* cenderung lebih kecil terjadi *slack* daripada metode *slack inducing* yang digunakan oleh organisasi terkait pemberian insentif.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap *budgetary slack* adalah kode etik. Kode etik memiliki peran yang sangat penting terkait penilaian moral atas *budgetary slack* mengetahui kode etik adalah faktor yang mendukung perilaku etis. Dengan adanya kode etik, berarti organisasi menaruh perhatian lebih terhadap pentingnya berperilaku etis dalam bekerja. Biasanya perilaku etis dapat tercipta dengan penanaman norma-norma sosial yang memiliki fungsi dalam mengendalikan perilaku oportunistik. Kode etik dapat berjalan secara efektif dan efisien jika didukung oleh adanya sanksi ketika melanggar kode etik tersebut (Booth dan Schulz, 2004, dalam Lucyanda dan Sholihin, 2016). Berdasarkan pendapat tersebut, kode etik dapat berfungsi sebagai alat pengendalian terhadap manajer dalam hal penyusunan anggaran. Dengan adanya kode etik di perusahaan, diharapkan manajer dapat lebih jujur dalam penyusunan anggaran dan tidak hanya terpaku pada imbalan yang akan diberikan perusahaan sehingga dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack*.

Umumnya kode etik termasuk dalam kategori norma-norma sosial. Kode etik merupakan sarana hukum serta manajerial dimana organisasi atau perusahaan dapat memanfaatkan kode etik yang memiliki kekuatan hukum untuk mempertanggungjawabkan tindakan yang dilakukan pegawai. Tujuan perusahaan membuat kode etik adalah sebagai alat untuk memantau perilaku karyawan dan melindungi dari tindakan ilegal guna mencapai tujuan perusahaan. Penelitian mengenai *budgetary slack* dan kode etik di Indonesia adalah penelitian oleh Lucyanda dan Sholihin (2016). Penelitian yang dilakukan Lucyanda dan Sholihin (2016) ini bertujuan untuk meneliti peran *gender* dan kode etik terkait dengan *budgetary slack*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan *gender* maupun kode etik sama-sama memiliki pengaruh terhadap terciptanya *budgetary slack*.

Budgetary slack merupakan permasalahan yang dianggap tidak etis yang sering dilakukan manajemen tingkat bawah dalam menyusun anggaran

perusahaan. Dengan adanya kode etik yang memandu perilaku individu, diharapkan dapat membuat manajer berpikir dua kali untuk melakukan *slack* atau bertindak jujur dengan menaati kode etik yang berlaku. Oleh karena itu, diharapkan manajer tingkat bawah akan bertindak jujur terlepas adanya sistem *reward* berupa pemberian insentif. Dalam penelitian ini, penulis akan menguji apakah pemberian insentif dan kode etik berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

1.2. Perumusan Masalah

Terkait dengan latar belakang yang dituliskan di atas, permasalahan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Apakah pemberian insentif berpengaruh atas *budgetary slack*?
2. Apakah kode etik berpengaruh atas *budgetary slack*?

1.3. Tujuan Penelitian

Terkait dengan perumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis faktor pemberian insentif terkait dengan *budgetary slack*.
2. Menguji dan menganalisis faktor kode etik terkait dengan *budgetary slack*.

1.4. Manfaat Penelitian

Ada dua manfaat dalam penelitian ini baik akademik maupun praktik sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Diharapkan penelitian ini bermanfaat untuk acuan penelitian berikutnya yang menggunakan topik berkaitan dengan pengaruh pemberian insentif dan kode etik terhadap *budgetary slack*.

2. Manfaat Praktik

Diharapkan penelitian ini memiliki manfaat untuk organisasi atau perusahaan terkait dengan metode pemberian insentif serta penanaman kode etik dalam kegiatan perencanaan sehingga tujuan organisasi tercapai.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Penelitian ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Terdiri atas kerangka pikiran peneliti yang mendasari penelitian untuk memberikan gambaran secara umum isi penelitian ini melalui rumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Terdiri atas pembahasan telaah literatur tentang penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik penelitian, konsep teoritis yang relevan terkait rumusan masalah, pengembangan hipotesis serta rerangka berpikir.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Terdiri atas metode yang digunakan dalam penelitian serta menjelaskan desain penelitian; identifikasi, definisi operasional, dan pengukuran variabel; jenis data dan sumber data; metode pengumpulan data; populasi, sampel dan teknik penyampelan; analisis data.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Terdiri atas deskripsi data, hasil analisis data, pengujian hipotesis serta pembahasan.

BAB 5: SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Terdiri atas kesimpulan penelitian, keterbatasan serta saran bagi penelitian berikutnya.