

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menurut **Ratnasari**, Ni Ketut Ayu Mike; Wirasedana, I Wayan Pradayantha (2017), anggaran organisasi merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen suatu perusahaan/organisasi untuk merencanakan langkah-langkah finansial penting serta menentukan kebijakan organisasi di masa depan dalam periode tertentu. Sehingga dengan penyusunan anggaran yang baik diharapkan berdampak positif bagi kinerja organisasi. Anggaran mempunyai dua bentuk, yaitu bentuk *top down* dan bentuk *bottom up*. Dalam anggaran *top down*, manajer senior menyusun dan menetapkan anggaran, tanpa partisipasi manajemen bawah. Anggaran bentuk *top down* seringkali dianggap tidak efektif karena dilihat dari ketidakikutsertaan para manajer lini dalam pembuatan anggaran perusahaan. Sedangkan anggaran bentuk *bottom up* merupakan suatu model anggaran yang membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer.

Menurut **Ferawati**, Galuh (2011) Anggaran bentuk *bottom up* seringkali disebut dengan anggaran partisipasi (*budget participation*). Partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*dysfunctional behaviour*), seperti target yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik. Proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua bentuk anggaran proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua bentuk anggaran di atas, dimana manajemen tingkat bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya (*bottom up*), namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan yang ditentukan oleh manajemen atas (*top up*).

, Nur, (2016) Anggaran merupakan hal yang paling penting bagi pemerintah karena menjadi dasar pelaksanaan kegiatan. Penyusunan anggaran adalah suatu

tugas yang bersifat teknis. Tetapi dibalik seluruh citra teknis yang berkaitan dengan anggaran, terdapat pemerintah daerah seperti (kepala daerah dan satuan organisasi perangkat daerah (SOPD) yang terdiri dari sekretaris daerah, sekretaris dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), dinas, badan, kantor, rumah sakit daerah dan lembaga lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undang sebagai unsur penyelenggaraan pemerintah daerah) yang menyusun anggaran.

Anggaran merupakan unsur penting dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu, dalam fungsinya sebagai alat perencanaan, anggaran terdiri atas sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Selisih antara target anggaran yang ditetapkan dengan estimasi kinerja terbaik yang dimiliki akan menimbulkan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yang akan berdampak buruk bagi organisasi karena sumber daya manusia yang ada tidak mengoptimalkan kemampuan yang mereka miliki dan hanya cenderung membatasi kinerja pada target anggaran yang menurut mereka mudah dicapai. Senjangan dalam anggaran akan mengakibatkan fungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja manajerial menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan terbaik yang sebenarnya dimiliki oleh manajer tingkat bawah. Masalah yang lebih besar yang akan terjadi akibat adanya senjangan anggaran adalah bahwa senjangan anggaran tersebut akan mempengaruhi proses penyusunan anggaran periode selanjutnya, sehingga secara berkelanjutan anggaran yang disusun menjadi tidak optimal karena anggaran pada suatu periode akan berpengaruh terhadap anggaran pada periode selanjutnya. Terlebih apabila organisasi yang bersangkutan menggunakan teknik penyusunan anggaran dengan pendekatan tradisional/inkremental, dimana proses penyusunan anggaran untuk suatu periode hanya menambah atau mengurangi jumlah nominal pada item-item anggaran periode sebelumnya tanpa dilakukan

kajian yang mendalam terhadap setiap item-item tersebut, maka anggaran yang ditetapkan akan semakin tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya yang dimiliki organisasi tersebut. sebenarnya yang dimiliki organisasi tersebut.

Menurut **Hansen** dan Mowen (2016), Anggaran dapat memiliki pengaruh terhadap perilaku karena adanya bonus, kenaikan gaji, dan promosi sebagai hal yang dapat mempengaruhi kemampuan manajer untuk melampaui tujuan yang diciptakan, sehingga dikarenakan status keuangan dan karir seorang manajer dapat dipengaruhi, maka anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang positif ataupun negatif tergantung pada bagaimana anggaran digunakan (**Hansen** dan Mowen, 2016). Bila tujuan manajer tingkat bawah sejalan dengan tujuan organisasi maka inilah yang disebut pengaruh perilaku positif. Sejalanannya tujuan manajerial dengan tujuan organisasi biasa di sebut *goal congruence*. Namun sebaliknya, bila anggaran tidak digunakan dengan baik, kecenderungan yang ada adalah manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Keadaan ini yang memberikan potensi manajer tingkat bawah akan melakukan perilaku yang tidak semestinya untuk mencapai tujuan pribadi mereka dalam suatu penganggaran. Yakni para manajer tingkat bawah memanfaatkan kesempatan dengan membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*).

Budgetary slack adalah kecondongan seorang manajer saat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, untuk mengadakan *underestimate revenue* atau *overestimate expenditure*. *Budgetary slack* yang terjadi ini dapat menimbulkan disfungsi anggaran sebagai alat untuk menilai serta mengevaluasi kinerja manajerial. Kesenjangan anggaran tersebut akan memperlihatkan kinerja manajer yang baik, sehingga manajer tingkatbawah seolah-olah mencapai target yang sudah ditetapkan. Praktik kesenjangan anggaran ini dalam kenyataanya masih dianggap sebagai suatu hal yang tidak etis karena dalam pembuatan anggaran tidak dilakukan dengan cara yang benar atau setidaknya dengan kondisi yang sebenarnya. Menjadi penting bagi manajer tingkat atas untuk mengetahui pengaruh-pengaruh apa saja yang dapat menimbulkan *budgetary slack* ini,

sehingga manajer mampu memberikan perlakuan yang tepat untuk mengurangi praktik *budgetary slack* (**Puspita** dan Andriansyah, 2017).

Faktor yang dapat mempengaruhi adanya *budgetary slack* secara garis besar dikelompokkan menjadi dua, yakni faktor internal individu dan faktor eksternal yang diperoleh dari organisasi. Faktor internal individu merupakan sifat bawaan yang terdapat pada setiap individu dalam penyusunan anggaran. Faktor individual dalam penelitian ini lebih berfokus kepada tanggung jawab personal. Partisipasi bawahan terhadap penyusunan anggaran akan dipengaruhi oleh tanggung jawab personal tiap individu. Sehingga manajer tingkat bawah akan merasa bertanggung jawab pula oleh penyusunan anggaran yang telah mereka buat. Brownell, dalam **Puspita** dan Andriansyah (2017) menjelaskan bahwa semakin berpengaruhnya kinerja individu dalam konteks ini manajer tingkat bawah, maka semakin tinggi pula tanggung jawab personal mereka dalam keputusan yang dilaksanakan secara bersama tersebut.

Dari sisi eksternal individu terdapat pengaruh dari organisasi yaitu dalam bentuk insentif. Pemberian insentif ini merupakan cara perusahaan untuk memotivasi karyawannya bilamana karyawan dapat melampaui target perusahaan yang telah ditetapkan. **Hansen** dan Mowen (2016) mengatakan bahwa pemberian insentif digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan kecenderungan individu dalam hal ini manajer tingkat bawah untuk melalaikan dan membuang-buang sumber daya dengan menghubungkan kinerja anggaran pada kenaikan gaji, bonus, dan promosi. **Efrilna** (2017) menambahkan bahwa manajer tingkat bawah cenderung lebih menyukai dan meyakini bahwa bayaran yang mereka terima adalah dampak dari prestasi kinerja mereka, sehingga menimbulkan kepercayaan lain kalangan mereka bahwa bila mana pekerjaan mereka melampaui anggaran yang ditetapkan maka kinerja mereka akan dinilai baik oleh atasan sehingga akan diberikan *reward* dalam bentuk insentif.

Fenomena yang terjadi berkenaan dengan terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah (OPD) di Kabupaten Pesawaran yaitu adanya pemberitaan harian radar lampung yang menulis, “DPRD Pesawaran menilai kinerja sejumlah organisasi perangkat daerah (OPD) khususnya pengelola pendapatan asli daerah (PAD) masih lemah. Ini menjadi salah satu faktor defisitnya APBD 2019 yang mencapai sekitar Rp. 49 miliar. Untuk itu, dewan meminta kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) untuk mencari solusi guna menutupi deficit tersebut.” (<http://www.radarlampung.co.id/> diakses 2 April 2020).

Adapun fenomena tentang hubungan pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap terjadinya *budgetary slack* ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil berbeda, antara lain: Penelitian **Anggraeni** (2016) menyatakan bahwa skema kompensasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Kemudian penelitian **Efrilna** (2017) menyimpulkan bahwa skema pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian **Puspita** dan Andriansyah (2017) menyatakan bahwa skema insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Artinya metode insentif yang ditetapkan dalam sebuah organisasi berpengaruh terhadap besar atau kecilnya *budgetary slack* yang terjadi. Namun sebaliknya, faktor personal yang diteliti yaitu tanggung jawab tidak terbukti berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Selanjutnya hasil penelitian **Agustin et.all** (2019) menyimpulkan bahwa skema pemberian insentif dan tanggung jawab personal berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan hasil penelitian **Betavia et.all** (2019) menyimpulkan bahwa skema kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Lalu hasil penelitian **Propana** (2019) menyimpulkan bahwa pemberian insentif tidak mempengaruhi secara langsung terhadap terjadinya *budgetary slack*. Namun tanggung jawab personal dan nilai personal berpengaruh langsung terhadap terjadinya *budgetary slack*.

Sedangkan hasil penelitian **Ambarini et.al.**, (2020) menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa: (1) *budget emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. (2) *self esteem* berpengaruh dan signifikan terhadap *budgetary slack*. (3) partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan uji f menunjukkan bahwa *budget emphasis*, *self esteem*, dan partisipasi anggaran bersama – sama berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada OPD Kabupaten Kebumen.

Fenomena perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack* diatas menjadikan tema ini sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut, apalagi pada objek yang berbeda.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan **Ambarini et.al.**, (2020) yang berjudul, “Pengaruh *Budget Emphasis*, *Self Esteem*, dan Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen”. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah pada objek penelitian, yaitu pada penelitian terdahulu objek penelitiannya adalah pegawai pada OPD Kabupaten Kebumen, sedangkan pada penelitian ini penulis menjadikan para pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pesawaran. Selanjutnya sebagai upaya pengembangan maka berdasarkan penelitian **Efrilna** (2017) dan penelitian **Puspita et.al** (2017) penulis mengganti variabel *budget emphasis* dengan variabel pemberian insentif. Untuk variabel *self esteem*, berdasarkan **Efrilna** (2017), penelitian **Puspita et.al** (2017), **Agustin et.al** (2019), dan **Propana** (2019) penulis menggantinya dengan variabel tanggung jawab personal dan nilai personal, serta menghilangkan variabel partisipasi anggaran.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab**

Personal, dan Nilai Personal Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Pada OPD Kabupaten Pesawaran).“

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dilakukan agar penelitian dan pembahasannya lebih terarah, sehingga hasilnya tidak bias dan sesuai dengan harapan peneliti. Adapun ruang lingkup penelitiannya adalah menguji pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas. maka permasalahan yang muncul pada penelitian ini adalah:

1. Apakah pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran?
2. Apakah tanggung jawab personal berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran?
3. Apakah nilai personal berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan antara lain:

1. Membuktikan secara empiris pengaruh pemberian insentif terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.
2. Membuktikan secara empiris pengaruh tanggung jawab personal terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.
3. Membuktikan secara empiris pengaruh nilai personal terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta bukti empiris mengenai pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumbangan pemikiran agar dapat digunakan atau diambil manfaatnya dan dijadikan bahan untuk pertimbangan dalam usaha meningkatkan meningkatkan kinerja manajerial terkait penyusunan anggaran.

3. Bagi Peneliti

Sebagai bahan pertimbangan antara teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan dan pengembangan mengenai akuntansi keprilakuan dan akuntansi pendidikan.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam hal ini sistematika penulisan diuraikan dalam 5 bab secara terpisah, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang masalah, Perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Menguraikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi sumber data, metode pengumpulan data, seperti menjelaskan populasi dan sampel penelitian, fokus penelitian, variabel penelitian, teknik analisis data, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memdemonstrasikan pengetahuan akademis yang dimiliki dan ketajaman daya pikir peneliti dalam menganalisis persoalan yang dibahas, dengan berpedoman pada teori-teori yang dikemukakan pada Bab II.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan kesimpulan tentang rangkuman dari pembahasan, terdiri dari jawaban terhadap perumusan masalah dan tujuan penelitian serta hipotesis. Saran merupakan implikasi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan penggunaan praktis.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN