

BAB I

PENDAHULUAN

A. Pendahuluan

Anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi, alat untuk koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi, alat untuk pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahan. Berbagai fungsi anggaran tersebut pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai alat pengendalian. Pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan dan pengaturan orang-orang (*direction of people*) dalam organisasi dalam. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang paling penting dan sekaligus kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Indriantoro dan Supomo, 2008).

Agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, maka dalam penyusunannya harus memperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu atasan (*principal*) dan bawahan (*agent*). Apabila pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini tidak diperhatikan maka dapat menimbulkan adanya perilaku yang tidak semestinya atau *dysfunctional behavior*. Anggaran yang disusun berdasarkan

kehendak atasan tanpa mengikutsertakan bawahan dapat menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya, suatu anggaran yang disusun berdasarkan kehendak bawahan akan menimbulkan rendahnya motivasi bawahan dalam mencapai target yang optimal.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel, 1989), terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran (Ikhsan dan Ane, 2007). Partisipasi dalam penyusunan anggaran ada dua pendekatan yaitu *Bottom Up Approach* (pendekatan dari bawahan atau *agent* ke atasan atau *principal*) dan *Top Down Approach* (pendekatan dari atasan atau *principal* ke bawah atau *agent*). *Top Down Approach* adalah manajemen puncak membuat atau menata anggaran-anggaran dibawahnya sedangkan *Bottom Up Approach* merupakan partisipasi manajer lini bawah untuk menyusun anggarannya sendiri.

Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Berbagai masalah perilaku akan muncul dalam penyusunan anggaran misalnya ketika bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan pernyataan bias pada atasan, padahal bawahan memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu keakuratan anggaran perusahaan. Perkiraan bias tersebut dilakukan dengan

melaporkan prospek penerimaan yang lebih rendah dan prospek biaya yang lebih tinggi, sehingga target anggaran dan lebih mudah dicapai.

Tindakan bawahan memberikan laporan yang bias dapat terjadi jika dalam menilai kinerja atau memberi *reward*, atasan mengukurnya berdasarkan pencapaian sasaran anggaran. Dengan tercapainya sasaran anggaran, bawahan berharap dapat mempertinggi prospek kompensasi yang akan diperolehnya. Namun, bagi perusahaan, laporan anggaran yang bias akan mengurangi keefektifan anggaran dalam perencanaan dan pengawasan organisasi. Perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan ini disebut senjangan anggaran (*Budgetary Slack*) (Anthony dan Govindarajan, 2000), atau merupakan pelaporan jumlah anggaran yang dengan sengaja dilaporkan melebihi sumber daya yang dimiliki perusahaan, pengecilan kemampuan produktivitas yang dimiliki (Young dalam Darlis, 2001).

Keterlibatan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran memang sering kali menyebabkan *budgetary slack* yang merujuk pada perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2000). Dalam keadaan terjadinya *budgetary slack*, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai. Selisih alokasi sumber daya yang sengaja dibuat manajer

adalah untuk menurunkan standar kerjanya dibawah kapasitas produktif yang dimiliki.

Budgetary Slack (senjangan anggaran) terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan *budgetary slack*. Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan *budgetary slack* (Falikhatun, 2007).

Sehubungan dengan hasil yang bertentangan di atas Supomo dan Indriantoro (2008) mengemukakan kemungkinan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, dapat dilakukan dengan kontijensi. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran mungkin berbeda dari situasi ke situasi lainnya. Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

Dalam penelitian ini pendekatan kontijensi dilakukan dengan memasukkan dua variabel moderasi yaitu komitmen organisasi dan budaya organisasi. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat

terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen ini bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional dengan organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam organisasi untuk mengabdikan kepada organisasi. Komitmen yang kuat menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi mengutamakan kepentingan organisasi.

Hasil penelitian Veronica dan Krisnadewi (2009) mengungkapkan bahwa karakter dan perilaku manusia yang berbeda-beda menyebabkan perbedaan partisipasi penganggaran dan dapat berpengaruh terhadap *slack*. Sedangkan individu yang memiliki komitmen organisasi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi organisasi sehingga *slack* anggaran dapat dihindari. Ikhsan dan Ane (2007) juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berlaku sebagai quasi moderator dalam hubungan partisipasi penganggaran dengan *slack* anggaran. Bagi karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi menjadi hal yang penting. Sebaliknya karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah maka akan memberikan perhatian yang rendah pula pada pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk melakukan *senjangan* anggaran.

Faktor lain yang mempengaruhi terjadinya *senjangan* anggaran adalah budaya organisasi yang berlaku dalam perusahaan. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan cara seseorang menganggap pekerjaan. Penelitian Falikhatun

(2007) menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung tidak akan menimbulkan *budgetary slack* (*budgetary slack* rendah) dan sebaliknya, jika budaya organisasi yang berorientasi pekerjaan, maka *budgetary slack* tinggi.

Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Budaya berkaitan dengan cara seseorang menganggap pekerjaan, bekerja sama dengan rekan kerja, dan memandang masa depan. Budaya organisasi sesuai dengan saran Douglas dan Wier yang dikutip Falikhatun (2007) diduga mampu menjelaskan ketidakseragaman pandangan manajer atas etis tidaknya *budgetary slack*. Sesuai dengan *Theory Agency*, bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuatajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya.

Mengingat sebagian besar penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran mengambil lokasi pada perusahaan manufaktur, maka peneliti berusaha mencoba untuk menguji hubungan tersebut pada lingkungan berbeda yaitu pada lembaga non profit di Kota Surakarta seperti rumah sakit. Alasannya karena rumah sakit merupakan organisasi jasa yang setiap tahunnya membuat anggaran dan memiliki beberapa bagian yang setiap periodenya mengajukan anggaran kepada direktur rumah sakit. Selain alasan tersebut, rumah sakit dianggap sebagai organisasi jasa yang memiliki struktur organisasi yang jelas,

dan dipimpin oleh individu yang beragam pula sehingga cocok untuk penyusunan anggaran secara partisipasi.

Dari uraian tersebut di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “*Budgetary Slack Ditinjau dari Partisipasi Penganggaran dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Lembaga Non Profit)*”.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan permasalahan seperti berikut ini:

1. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh - pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran?
2. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh - pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran?

C. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengungkap bukti secara empiris tentang:

1. Sejauh mana komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran
2. Sejauh mana budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran

D. Manfaat Penelitian

Secara umum dapat dikatakan suatu penelitian mempunyai manfaat seperti berikut ini:

1. Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan ilmu tentang pengaruh hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.
2. Memberikan informasi kepada organisasi untuk selalu mengevaluasi agar anggaran efektif dalam aktifitas perencanaan dan pengendalian.
3. Dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti yang berminat dalam kasus dan bidang yang serupa.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori penelitian yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan anggaran, partisipasi anggaran, pendekatan kontijensi, komitmen organisasi, budaya organisasi, senjangan anggaran, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, variabel dan

pengukurannya, sumber dan tehnik pengumpulan data, instrumen data penelitian, dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang pengolahan data, hasil analisis, interpretasi dari hasil analisis, dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis data penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran-saran pengembangan penelitian.