

BAB I

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha perusahaan dalam menjalankan prosesnya, membutuhkan suatu hal yang penting seperti adanya perencanaan (*planning*) yang matang dan juga kendali (*controlling*) yang baik agar perusahaan bisa mencapai tujuan dan mendapatkan hasil yang sangat baik seperti yang diinginkan perusahaan – perusahaan pada umumnya. Perusahaan atau suatu organisasi biasanya akan menyusun sebuah perencanaan (*planning*) strategi dimana “Perencanaan Strategis adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan” (Kerzner, 2003). Salah satu alat yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan atau memiliki perencanaan (*planning*) yang matang dan juga kendali (*controlling*) yang baik adalah dengan adanya anggaran.

Anggaran (*budget*) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa (Nafarin, 2009) dalam (Anggraeni, 2016). Anggaran sendiri memegang peranan yang cukup penting dalam perusahaan yang berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengendalikan jalannya perusahaan agar perusahaan tersebut bisa mendapatkan atau mencapai tujuannya dan bisa digunakan untuk mengalokasikan dana- dana yang dimiliki oleh perusahaan untuk kepentingan perusahaan dan juga insentif.

Proses penyusunan anggaran menurut (Harahap, 1996) ada beberapa cara seperti *top-down approach*, *bottom-up approach* dan ada penganggaran

partisipatif (*participative budgeting*) yang merupakan gabungan dari *top-down* dan *bottom-up approach*. Penganggaran partisipatif adalah cara pembuatan anggaran dimana anggaran tersebut berfokus pada tujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Penganggaran partisipatif bisa dikatakan cukup penting dalam pembuatan anggaran dikarenakan adanya peran partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran (gabungan dari *top-down approach* dan *bottom-up approach*). Pembuatan anggaran dengan menggunakan *top-down approach* dan *bottom-up approach* biasa disebut dengan *agency theory*. Dengan adanya proses penyusunan anggaran partisipatif, bisa membuat pihak yang terlibat dalam proses pembuatan anggaran (manajer – karyawan tingkat bawah) bisa menjadi lebih bertanggung jawab terhadap anggaran yang sudah mereka ajukan kepada atasan dan bisa lebih bertanggung jawab terhadap organisasi untuk mendapatkan hasil yang optimal di perusahaan.

Kelemahan yang muncul dalam penyusunan penganggaran partisipatif di perusahaan, yang ada campur tangan antara manajer atasan dan bawahan adalah, sering terjadi *slack*. Menurut (Abdullah Syukriy, 2006) mengatakan bahwa perilaku *slack* tersebut terjadi karena hubungan agensi (hubungan atasan-bawahan) menginginkan posisi yang relatif aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam penyusunan anggaran partisipatif yang diikuti oleh manajer atas dan bawahan, dalam prosesnya penyusunan anggaran dalam perusahaan bisa berkaitan erat dengan tingkat kepuasan dan prestasi yang dimiliki oleh karyawan – karyawan tersebut.

Tingkat kepuasan dan prestasi setiap orang dalam perusahaan berbeda-beda tergantung pada pribadinya masing-masing. Menurut (Gibson, James, 2000) dalam (Anggraeni, 2016) berpendapat bahwa karakteristik yang dimiliki seseorang mempengaruhi karakteristik yang ditemukan orang lain. Karakteristik yang dimiliki oleh seseorang atau karyawan tingkat bawah dapat mempengaruhi pencapaian prestasi mereka masing-masing. Lalu bagi

karyawan, kondisi dimana mereka mendapatkan penghargaan atau imbalan (reward atau biasa disebut dengan *reinforcement positif*) yang ditawarkan oleh pimpinan bisa mempengaruhi kinerja bawahan. Karyawan tingkat bawah akan termotivasi untuk berprestasi jika berkaitan dengan besarnya imbalan yang ditawarkan oleh atasan, sesuai dengan yang diharapkan, sedangkan besarnya imbalan yang diterima tidak selalu sesuai dengan yang diharapkan.

Imbalan atau reward yang diberikan kepada karyawan, mendorong adanya variabel yang ada pada penelitian ini yaitu insentif. Skema sistem *reward* yang akan digunakan di penelitian ini didukung oleh penelitian (Fessler, 2003) dimana peneliti akan menggunakan dua skema sistem *reward* yaitu sistem *reward fixed rate* dan sistem *reward piece-rate*. Skema sistem *reward fixed rate* sendiri adalah skema insentif dimana gaji yang akan dibayarkan kepada karyawan akan tetap sesuai prosedur, walaupun para karyawan mengerjakannya dibawah dari target yang sudah ditentukan maupun berada diatas target yang sudah ditentukan.

Adapun skema sistem *reward piece-rate* adalah skema dimana karyawan dibayar dengan gaji yang sesuai dengan yang dikerjakannya, jadi apabila karyawan semakin giat bekerja, maka upah atau gaji yang didapatkan oleh karyawan tersebut juga semakin besar, namun apabila karyawan bermalas-malasan, maka upah yang didapat dari sistem ini juga akan ikut mengecil.

Insentif bagi karyawan bisa menimbulkan afek atau intensitas emosi seperti perasaan senang, bahagia, termotivasi, dll. Afek atau intensitas emosi sendiri adalah perasaan dan emosi seseorang yang berada ditingkat seperti kesenangan atau kesedihan, senang atau tidak senang, nyaman dan tidak nyaman, dan yang lain-lain. Afek di dalam penelitian ini adalah suatu variabel independent baru yang dimasukkan. Afek sendiri dipercaya bisa mempengaruhi adanya *budgetary slack* dengan sistem *reward*, dikarenakan manusia membutuhkan penghargaan.

Hal yang bisa mendorong para karyawan untuk mengejar penghargaan diri yang biasa berupa *reward* dalam pekerjaan adalah insentif. Adanya insentif sendiri bisa membuat para karyawan untuk bekerja lebih keras untuk mendapatkan bonus tersebut. Setelah para karyawan sudah bekerja semaksimal mungkin, dipercaya bahwa tidak akan atau kemungkinan akan terjadinya *budgetary slack* nya semakin kecil seperti hasil yang sudah dikemukakan oleh (Anggraeni, 2016) mengatakan bahwa pemberian skema insentif berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Selain dari penelitian Anggraeni. Ada penelitian lain yang mengatakan bahwa Skema Insentif bisa mempengaruhi kesenjangan anggaran seperti yang dikatakan oleh skripsi (Andriansyah, Puspita, Bima, & Nila, 2016) mereka mengatakan bahwa sistem kompensasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kesenjangan anggaran.

Namun, hasil penelitian yang dihasilkan oleh (Pratomo, 2008) mengatakan bahwa sistem kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan tidak bisa memoderasi adanya kesenjangan anggaran dalam anggaran partisipatif. Selain penelitian yang dilakukan oleh (Pratomo, 2008) ada penelitian lain yang juga mengatakan bahwa sistem kompensasi tidak ada pengaruhnya terhadap kesenjangan anggaran seperti yang dikatakan oleh (Propana, 2019) uji hipotesis yang dilakukannya mengeluarkan hasil bahwa sistem kompensasi tidak ada pengaruhnya terhadap kesenjangan anggaran.

Perbedaan yang terjadi pada penelitian – penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat *research gap* dan memungkinkan untuk menambahkan factor – factor lain yang bisa menutupi *research gap* tersebut. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena penelitian ini berfungsi untuk menutup *research gap* yang terjadi pada penelitian – penelitian sebelumnya dengan menambahkan variabel Intensitas emosi.

Melalui penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti berharap bisa mendapatkan pengaruh yang signifikan antara variabel Intensitas Emosi terhadap kesenjangan anggaran dengan dimoderasi variabel Sistem *reward*.

Sehingga perusahaan atau manajer bisa menggunakan penelitian ini untuk sebagai patokan atau gambaran baru untuk membuat sistem atau lingkungan kerja yang baik untuk menghindari atau mengecilkan adanya kesenjangan di dalam anggaran perusahaannya.



1.2 Perumusan Masalah dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini:

Apakah Intensitas Emosi dan sistem reward bisa mempengaruhi ada atau tidaknya *budgetary slack* dalam kondisi sistem insentif *Piece-rate*?

1.3 Tujuan dan Kontribusi Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara intensitas emosi dan sistem kompensasi terhadap senjangan anggaran.

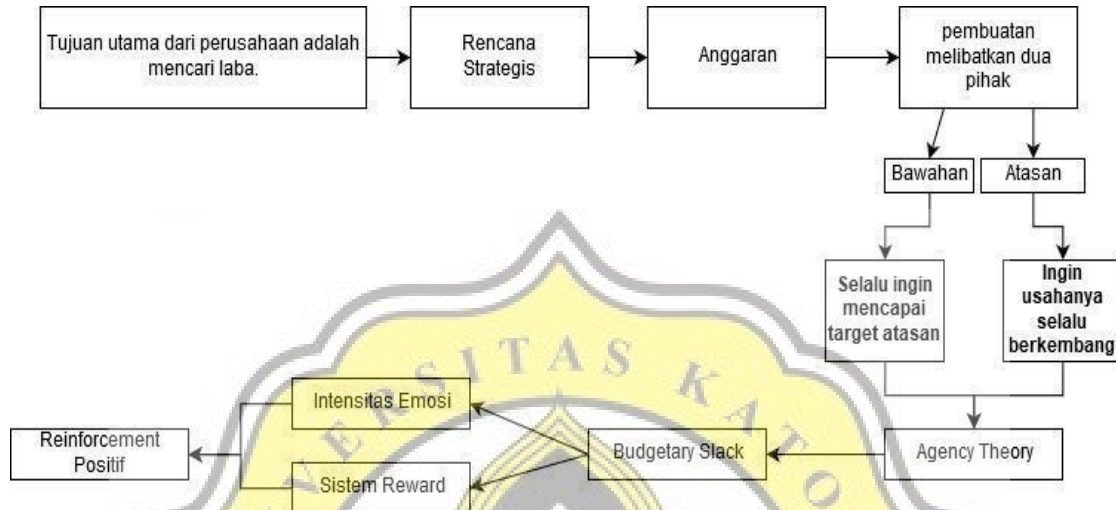
1.3.2 Manfaat penelitian

Riset bisa dikatakan baik apabila didalamnya ada manfaat atau kontribusi riset tersebut terhadap pengguna hasil riset ini. Pengguna dari riset ini ada pemerintah, akademisi, perusahaan, dan praktisi. Kontribusi riset menurut (Hartono, 2013) mengatakan bahwa kontribusi riset ada tiga, yaitu kontribusi teori, kontribusi praktek, dan kontribusi kebijakan. Penelitian ini menyumbangkan kontribusi praktek yaitu:

1. Memberikan informasi kepada entitas tentang pengaruh sistem insentif terhadap *budgetary slack*.
2. Memberikan informasi kepada entitas pengaruh intensitas emosi seseorang terhadap ada atau tidaknya *budgetary slack*

1.4 Kerangka pikir

Hubungan intensitas emosi, sistem kompensasi, dan *budgetary slack*.



Tujuan dari perusahaan pada umumnya adalah mencari laba. Dalam mencari laba tersebut, di dalam perusahaan membutuhkan yang namanya perencanaan strategis. Perencanaan strategis yang dimaksud adalah adanya anggaran. Dalam pembentukan anggaran melibatkan dua pihak yaitu atasan dan bawahan dimana mereka memiliki tujuan yang berbeda. Dengan adanya dua perbedaan tujuan tersebut, bisa menimbulkan terjadinya *budgetary slack*.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 5 bab sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Bab ini berisi teori-teori dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini, serta pengembangan hipotesis dalam penelitian ini.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisikan penjelasan sumber dan jenis data yang digunakan, partisipan, metode pengumpulan data, pengukuran variabel, defnisi operasional, desain eksperimen serta alat analisis data yang dilakukan

BAB IV Hasil Analisis dan Pembahasan

Bab ini mengitepretasikan hasil, analisis data dan berbagai perhitungan yang diperlukan dalam penelitian dan pembahasan penelitian.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini berisikan kesimpulan dan saran serta keterbatasan – keterbatasan dari penelitian yang telah dilakukan.

