

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri atas kumpulan beberapa individu yang saling bekerjasama melaksanakan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Setiap perusahaan memiliki tujuan utama untuk mendapatkan keuntungan atau laba secara maksimal untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Persaingan bisnis global yang semakin ketat juga mengancam eksistensi suatu perusahaan sehingga diperlukan pengelolaan keuangan yang baik dengan melaksanakan fungsi – fungsi manajemen agar tetap mampu bertahan dalam lingkungan persaingan global sekarang ini. Salah satu fungsi manajemen yang terutama adalah fungsi perencanaan.

Perencanaan adalah gambaran kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang yang dibuat berdasarkan fakta dengan menentukan tindakan – tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan . Anggaran merupakan sebuah rencana keuangan yang biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi (Anthony and Govindarajan, 2005) dalam (Kaharti, 2019). Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran juga berfungsi sebagai alat komunikasi, koordinasi, evaluasi, motivasi, dan pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahan (Hansen dan Mowen, 2000) dalam (Kaharti, 2019).

Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk merencanakan aktivitas pada suatu pusat pertanggungjawaban agar pelaksanaan aktivitas dapat sesuai dengan rencana dan dapat meminimalisasi penyimpangan yang ada. Dalam proses penyusunan anggaran, rencana disusun dalam bentuk penguantifikasian dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu. Peran anggaran sangat penting dalam perusahaan sehingga diperlukan penyusunan anggaran yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran dapat menggambarkan seluruh perencanaan aktivitas perusahaan dan nilai sumber daya yang diperlukan. Sedangkan anggaran sebagai alat pengendalian berfungsi sebagai standar kerja untuk mengevaluasi kinerja pencapaian rencana. Dalam sebuah organisasi, proses pembuatan anggaran cenderung dilakukan dengan pendekatan *top-down*. Pendekatan *top-down* yaitu proses pembuatan anggaran dimana atasan memiliki kewenangan untuk menentukan rencana anggaran pada setiap departemen dalam organisasi untuk dilaksanakan oleh bawahannya, sedangkan bawahan tidak memiliki kewenangan untuk ikut berpartisipasi dalam proses pembuatan anggaran. Pada pendekatan ini, atasan yang bertanggungjawab atas keberhasilan pencapaian target dari anggaran yang telah ditetapkan. Akibatnya bawahan cenderung mengalami kesulitan dan kurang termotivasi untuk mencapai target anggaran yang telah dibuat oleh atasan. Seiring berkembangnya jaman, atasan melibatkan bawahan dalam proses penyusunan anggaran agar sasaran anggaran dapat tercapai. Anggaran tidak hanya bermanfaat untuk merealisasikan rencana dan mempererat kerjasama antar karyawan saja, namun juga mampu menciptakan keselarasan tujuan antara atasan dan bawahan. Penyusunan anggaran yang baik memerlukan

partisipasi dari anggota di dalam sebuah perusahaan. Penyusunan anggaran yang baik disusun manajemen untuk jangka waktu satu tahun dan melibatkan partisipasi dari anggota organisasi yang mengacu pada pendekatan partisipatif.

Anggaran partisipasif adalah anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan (Garrison, 2000 dalam (Sariningrum et al, 2017). Sedangkan pengertian partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran menurut Mulyadi, 2001 dalam Wulandari (2013) adalah keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan bawahan bersama dengan atasan dalam proses penyusunan anggaran untuk menentukan pencapaian sasaran anggaran. Adanya partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran diperlukan karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung di dalam perusahaan serta memiliki informasi khusus tentang kondisi lokal yang memungkinkan bawahan untuk memberikan informasi yang dimilikinya untuk kepentingan perusahaan, sehingga anggaran lebih sesuai dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya dan juga bawahan menjadi lebih termotivasi untuk melaksanakan anggaran karena adanya rasa keterlibatan dalam proses penyusunannya. Selain itu, tujuan bersama akan lebih mudah tercapai bila ada keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing (Wirjono & Raharjono, 2007). Namun dengan adanya partisipasi dan pemberian kewenangan kepada bawahan untuk ikut serta dalam proses penyusunan

anggaran dapat menyebabkan adanya penyalahgunaan wewenang. Hal ini karena antara atasan dan bawahan memiliki keinginan yang berbeda sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara atasan dan bawahan. Atasan cenderung membuat anggaran yang terlalu ketat sehingga sulit dicapai oleh bawahan. Penetapan anggaran yang terlalu ketat akan mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan berinovasi untuk mencapai sasaran tersebut. Sedangkan bawahan cenderung menyusun anggaran yang menguntungkan baginya yaitu dengan menetapkan ukuran yang menguntungkan melalui kelonggaran dalam anggaran. Penyalahgunaan kewenangan bawahan melalui kelonggaran anggaran dapat menyebabkan sasaran anggaran yang dibuat mudah dicapai yang sering disebut dengan senjangan anggaran (*Budgetary Slack*). Misalnya pemberian rewards dalam perusahaan didasarkan pada kinerja pencapaian anggaran maka bawahan cenderung melakukan *budgetary slack* dengan memberi informasi yang bias agar anggaran dapat mudah tercapai sehingga rewards lebih mudah didapatkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusniawati & Lahaya (2018) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran yang diukur melalui pencapaian kinerja berhubungan positif dengan *budgetary slack*.

Senjangan anggaran adalah perbedaan anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2015 dalam Fitriyani, 2017). Sedangkan Young (1985) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai tindakan bawahan mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Setiap pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran memiliki

kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack* karena mereka berusaha menghindari risiko ketidaktercapaian anggaran. Pernyataan tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Young (1985) yaitu, bawahan yang tidak mau mengambil resiko akan cenderung melakukan *budgetary slack* daripada bawahan yang bersedia mengambil resiko. Penelitian mengenai *budgetary slack* juga dilakukan oleh K. S. & Agustina (2010) yang menghasilkan kesimpulan yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Young, 1985) yang menunjukkan hubungan negatif antara partisipasi anggaran dan informasi asimetris dengan *budgetary slack*.

Berbeda dengan penelitian mengenai *budgetary slack* yang telah dilakukan di atas, beberapa penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa *budgetary slack* tidak selalu diciptakan oleh bawahan yang memiliki kewenangan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, melainkan dapat diciptakan secara langsung oleh keinginan atasan sebagai manajer tingkat menengah dengan menekan manajer tingkat bawah untuk melakukan perintah sesuai dengan keinginannya (Grediani & Sugiri, 2013). Fenomena ini menunjukkan adanya tekanan ketaatan dimana bawahan cenderung mematuhi dan melaksanakan tugas sesuai dengan perintah dari atasan. Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari perilaku individu lain (Brehm dan Kassin, 1990 dalam Fitriani dan Widyaningsih, 2017).

Hasil penelitian yang dikembangkan oleh Davis et al., (2006), mengenai pengaruh tekanan ketaatan dan persepsi tanggung jawab terhadap penciptaan *budgetary slack* dengan melakukan eksperimen terhadap 77 akuntan manajemen

menghasilkan bahwa partisipan melakukan pelanggaran kebijakan perusahaan dengan menciptakan slack ketika mendapat tekanan dari atasan meskipun ada pertimbangan dari persepsi etis. Sedangkan di Indonesia, penelitian yang dilakukan Davis et al., (2006) dikembangkan oleh Grediani & Sugiri (2013) dengan mengadopsi desain eksperimen yang sama dengan Davis et al., (2006). Namun, partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Penelitian ini menghasilkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Davis et al., (2006) yaitu tekanan ketaatan mempengaruhi bawahan dalam membuat keputusan rekomendasi anggaran. Selain itu penelitian serupa mengenai pengaruh tekanan ketaatan terhadap *budgetary slack* juga dilakukan oleh Fitriani dan Widyaningsih (2017) yang menghasilkan kesimpulan bahwa tekanan ketaatan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Davis et al., (2006), yang menghubungkan variable tekanan ketaatan dengan *budgetary slack* adalah respon terhadap tekanan yang diberikan yang diukur melalui kenaikan rekomendasi anggaran. Ketika atasan memberi tekanan ketaatan yang tidak layak untuk mengubah rekomendasi anggaran awal melakukan ancaman apabila rekomendasi anggaran diubah maka akan meningkatkan pencapaian bonus dan apabila tidak diubah maka atasan secara langsung akan menilai kinerja setiap divisi tim manajemen buruk. Akibat tekanan ketaatan terhadap atasan tersebut, akuntan manajemen yang merupakan partisipan dalam penelitian tersebut mengalami *stress-based responsibility shifting* sehingga mereka termotivasi untuk memberikan rekomendasi anggaran yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan. Dengan

adanya tekanan ketaatan untuk mengubah rekomendasi anggaran awal, akuntan manajemen kurang bertanggungjawab atas keputusan mereka. Maka dapat disimpulkan bahwa akuntan manajemen akan mengalami perubahan persepsi tanggung jawab (*perceived responsibility*) apabila mendapat tekanan dari atasan.

Tantri (2018) melakukan penelitian mengacu pada penelitian Davis et al., (2006) untuk menguji hubungan *obedience pressure* dengan *budgetary slack*. Penelitian yang dilakukan Tantri (2018) menggunakan *perceived responsibility* sebagai variable mediasi untuk menguji hubungan antara *obedience pressure* dengan *budgetary slack*. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan membagikan kuesioner baik secara online maupun offline kepada responden yang merupakan karyawan atau manajemen yang berkaitan dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan yang tersebar di Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Kalimantan Timur. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa *perceived responsibility* tidak mampu memediasi secara penuh terhadap hubungan antara tekanan ketaatan dengan *budgetary slack*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan pengujian ulang menggunakan *perceived responsibility* sebagai variable yang memediasi hubungan antara *obedience pressure* dengan *budgetary slack* untuk menguji kekonsistenan hasil penelitian. Selain itu, peneliti akan menggunakan manajer pada perusahaan manufaktur yang ada di Kota Semarang sebagai objek penelitian karena pada penelitian yang dilakukan Tantri (2018), persentase responden yang berasal dari Jawa Tengah hanya sebesar 30%, maka

peneliti akan melakukan penelitian di Kota Semarang untuk menambah validitas eksternal.

Alasan peneliti memilih manajer sebagai responden karena manajer memimpin sebuah divisi dalam perusahaan sehingga mempunyai persepsi yang berbeda, manajer yang memimpin divisi diberi pelimpahan kewenangan dan tanggungjawab untuk menjalankan kegiatan divisinya, manajer juga lebih relevan untuk membuat anggaran daripada karyawan biasa. Sedangkan pemilihan manajer dari perusahaan manufaktur sebagai sampel penelitian karena perusahaan manufaktur merupakan perusahaan berskala besar apabila dibandingkan dengan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan dagang. Perusahaan manufaktur memiliki banyak divisi dimana pada setiap divisi dikepalai oleh manajer tingkat menengah yang memiliki kewenangan untuk ikut dalam proses penyusunan anggaran untuk divisi mereka serta penyusunan anggaran relatif lebih kompleks daripada perusahaan jasa dan dagang.

Peneliti akan menambahkan variabel mediasi lain untuk menguji hubungan antara *obedience pressure* dan *budgetary slack*. Penambahan variabel mediasi ini sesuai dengan saran yang diberikan oleh peneliti sebelumnya yaitu Tantri (2018). Variabel mediasi tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, kepercayaan, norma, dan asumsi yang disepakati bersama sebagai pedoman untuk memecahkan masalah di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara bertindak seseorang dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang cenderung terpusat pada atasan akan memungkinkan pembuat anggaran memiliki wewenang yang kecil dalam membuat anggaran, sehingga pembuat

anggaran cenderung memiliki persepsi tanggung jawab yang relatif kecil terhadap anggaran yang dibuat dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki budaya partisipatif atau melibatkan bawahan dalam pembuatan anggaran.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengambil judul ***“Pengaruh Mediasi Dari Perceived Responsibility Dan Organizational Culture Terhadap Hubungan Antara Obedience Pressure Dan Budgetary Slack.”***

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah tekanan ketaatan (*obedience pressure*) berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*) melalui tanggungjawab persepsian (*perceived responsibility*) sebagai variabel mediasi ?
2. Apakah tekanan ketaatan (*obedience pressure*) berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*) melalui budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai variabel mediasi ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk :

1. Mengetahui apakah tekanan ketaatan (*obedience pressure*) berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*) melalui tanggungjawab persepsian (*perceived responsibility*) sebagai variabel mediasi.

2. Mengetahui apakah tekanan ketaatan (*obedience pressure*) berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*) melalui budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai variabel mediasi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang ingin disampaikan penulis adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbang pemikiran sebagai bahan masukan bagi manajer perusahaan dalam menyusun anggaran perusahaan agar tidak terjadi senjangan anggaran (*budgetary slack*). Memberi pemahaman kepada manajer tingkat atas bahwa adanya tekanan ketaatan kepada individu untuk melakukan hal yang bertentangan dengan kebijakan perusahaan dapat menimbulkan konflik etika dan profesional.

2. Manfaat Teoritis

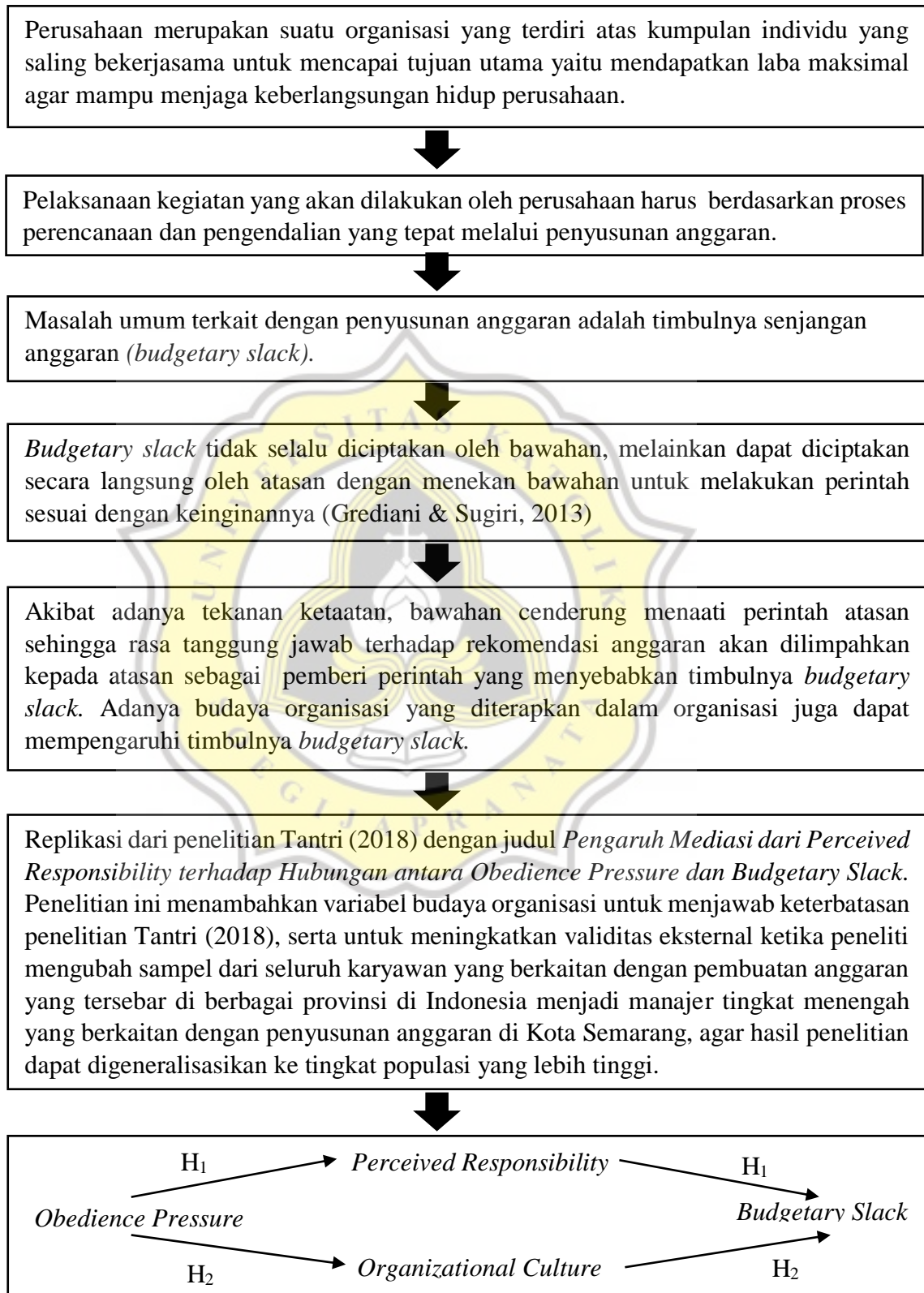
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah bukti empiris penelitian dengan memberi kontribusi pengembangan teori dan pengetahuan mengenai *obedience pressure* dan *perceived responsibility* yang berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Serta penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap pengembangan teori dan pengetahuan dengan menggunakan variabel mediasi untuk menguji hubungan *obedience pressure* terhadap *budgetary slack*.

Penelitian ini juga dapat menjadi bahan acuan atau referensi bagi semua pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya serta dapat menjadi

bahan masukan bagi semua pihak yang berminat untuk mendalami masalah yang serupa.



1.4 Kerangka Pikir Penelitian



1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN. Bab ini memaparkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS. Bab ini mengemukakan tentang kajian teori, pengembangan hipotesis, definisi operasional dan pengukuran variabel.

BAB III METODE PENELITIAN. Bab ini berisi tentang obyek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, uji kualitas data, dan uji hipotesis.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS. Bab ini berisi tentang pemaparan deskripsi responden, uji kualitas data., analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji hipotesis, serta analisis dan pembahasan.

BAB V PENUTUP. Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.