

# **BAB 1**

## **PENDAHULIUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia organisasi masa sekarang semakin ketat baik pada perusahaan ataupun pemerintahan dibandingkan dengan beberapa tahun silam. Perusahaan ataupun pemerintahan mempunyai rencana yang disusun sedemikian rupa sehingga menjadi pedoman dalam melaksanakan tujuan yang ditetapkan diantaranya adalah merumuskan berbagai kebijakan yang dituangkan dalam bentuk anggaran. Proses penganggaran yang dilakukan dari tahap perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan dalam menjalankan tugas serta fungsinya untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan yang dilaporkan serta dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dalam bentuk pelaporan anggaran merupakan wujud akuntabilitas pemerintah atau perusahaan dalam menjalankan system (Rachman, 2013).

Akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada manajer puncak dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut (Mardiasmo, 2002). Menurut Bastian (2006) anggaran merupakan rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan

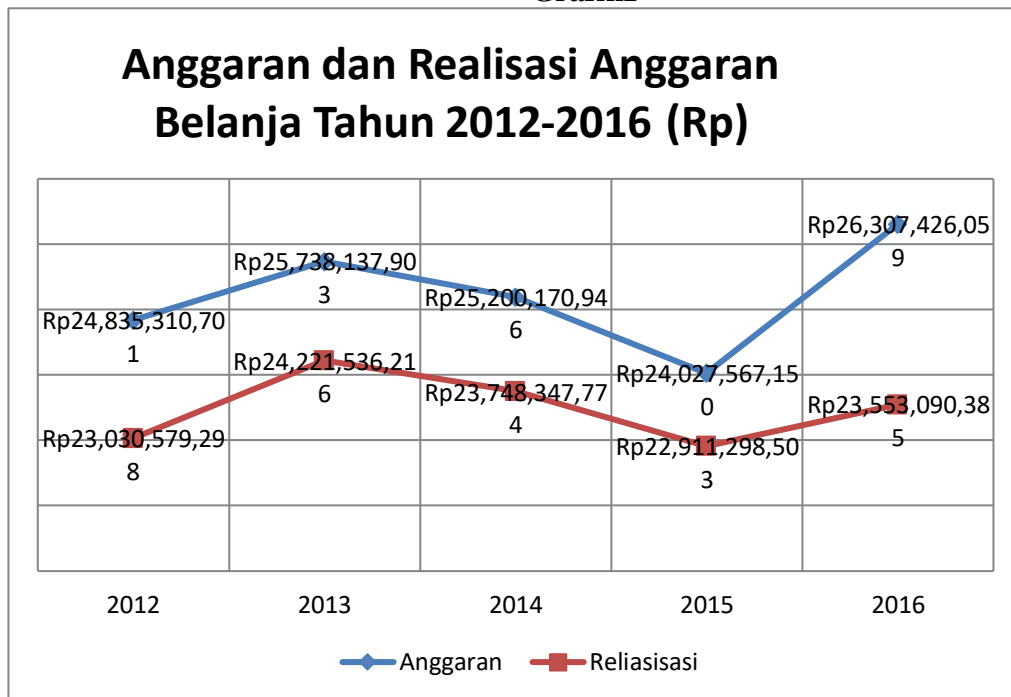
membiaiyainya dalam periode waktu tertentu. Anggaran adalah rencana yang terinci dalam suatu periode tertentu dan dinyatakan secara resmi dalam bentuk kuantitatif, biasanya menunjukkan pendapatan dan pengeluaran dalam bentuk satuan uang. Anggaran adalah rencana keuangan suatu organisasi atau institusi mengenai hal-hal yang akan digunakan dalam proses pengelolaan keuangan dalam satu organisasi maupun suatu institusi. Anggaran yang baik adalah anggaran yang menantang namun tidak mustahil untuk dicapai (Lambert, 2016). Anggaran merupakan dasar pelaksanaan seluruh aktivitas dalam organisasi. Terdapat beberapa tujuan pembuatan anggaran yakni perencanaan dan koordinasi kegiatan organisasi, pemotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya secara efisien di setiap bagian organisasi (Sri *et al*, 2014).

Dalam proses penganggaran perusahaan ataupun pemerintah, manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah terlibat secara langsung dalam penyusunan suatu anggaran dalam kurun periode tertentu. Bagi setiap orang yang terlibat secara langsung dalam proses penyusunan tersebut anggaran akan mempunyai akibat langsung yang akan berdampak terhadap perilaku manusia. Perilaku yang timbul bisa bersifat positif dan negatif. Jika perilaku yang muncul bersifat positif maka visi dan misi organisasi bisa berjalan dengan seimbang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi. Sebaliknya jika perilaku manusia bersifat negatif maka bisa menimbulkan *budgetary slack* (Warindrani, 2006). Stede (2000) mengemukakan bahwa pada praktiknya anggaran sebagai alat pengevaluasian yang sering disalah gunakan oleh bawahan dalam proses

penyusunannya, hal ini terjadi apabila partisipasi penggaran, bawahan ingin menetapkan target anggaran relatif mudah untuk dicapai sehingga target tersebut mudah dicapai dan berda dibawah estimasi kinerja terbaik yang dimiliki, selisih antara target anggaran yang ditetapkan dengan estimasi kinerja terbaik tersebut akan menimbulkan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Contoh kasus *budgetary slack* pemerintah Kota Padang Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Barat merupakan instansi yang menggunakan *Mixed Approach*, yaitu usulan anggaran menggunakan pendekatan *bottom-up*, kemudian akan diperiksa ulang oleh atasan yang merupakan pendekatan *top-down*. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan pembuat anggaran bahwa perubahan itu wajar. Indikasi adanya *budgetary slack* baru dapat dinilai pada saat anggaran direalisasikan. Kejadian yang sering terjadi di lapangan menunjukkan bahwa bawahan dalam menetapkan anggaran sering terjadi selisih, dimana anggaran biaya yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran lebih besar dari pada realisasi anggaran, ini biasa juga disebut dengan *slack* anggaran positif. Namun adakalanya anggaran biaya yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran lebih kecil dari pada realisasi anggaran atau disebut dengan *slack* anggaran negatif. Hal ini dapat dilihat dari grafik anggaran dan realisasi anggaran pada Kantor Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Barat tahun 2012-2016 berikut ini:

Grafik1



Sumber : BAPPEDA Provinsi Sumatera Barat

Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat bahwa BAPPEDA Provinsi Sumbar mengalami *slack* anggaran positif karena anggaran belanja yang disusun oleh BAPPEDA Provinsi Sumbar dari tahun 2012-2016 lebih besar dari pada anggaran yang direalisasikan. Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya selisih, diantaranya adalah *group cohesiviness*, *self efficacy*, *reward and punishmnet* dalam penyusunan anggaran, dimana faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Ada beberapa faktor lain juga yang dapat mempengaruhi terjadinya *Budgetary slack*, diantaranya adalah *Group Cohesiveness* yaitu suatu kelompok memiliki ikatan yang menghubungkan satu anggota dengan anggota

kelompok yang lain dan dengan keseluruhan anggota kelompok. Tingkat *group cohesiveness* bisa membawa dampak positif dan negatif bagi perusahaan yang dalam hal ini tergantung pada seberapa jauh tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal (Putranto,2012).Falikhatusun (2007) menemukan bahwa senjangan anggaran dipengaruhi oleh interaksi antara kekohesifan kelompok atau disebut dengan *group cohesiveness*. Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal. Namun sebaliknya jika tujuan kelompok dengan kekohesifan yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran. Kelompok dibagi atas dua jenis, kelompok formal dan informal yang memiliki kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan prestasi. Kedekatan ini disebut sebagai kekohesifan kelompok (*group cohesiveness*) yang umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak anggota keluar dari kelompok.

Bedasarkan penelitian yang dilakukan Putranto (2012) yang dimana peneliti dilakukan pada perusahaan yang melibatkan para manajer manajer fungsional dari penelitian dilakukan hasil penelitian menunjukan *group Cohesiveness* tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan pada penelitian Sugara(2015) penelitian dilakukan pada perhotelan di kota Palembang hasil dari penelitian menyatakan bahwa *group cohesiveness* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

*SelfEfficacy* merupakan keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Agarwala(2013) mengemukakan bahwa kepercayaan diri adalah merupakan keyakinan diri seseorang terhadap suatu hal dan rasa menghormati diri sendiri. Orang yang mempunyai kepercayaan diri yang tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai seorang yang penting, berpengaruh, dan berharga dalam suatu pekerjaan yang mereka lakukan. Sebaliknya, orang yang memiliki kepercayaan diri rendah akan merasa tidak baik dengan dirinya. Dengan demikian, jika seseorang merasa dirinya begitu penting, berharga, dan berpengaruh maka akan timbul kepercayaan diri atas pekerjaan yang dilakukannya karena apa yang dilakukannya berhasil dan menciptakan hasil yang optimal. Dalam kaitannya dengan *budgetary slack* pada proses penyusunan anggaran secara partisipatif, seorang manajer penyusun anggaran dengan kepercayaan diri yang rendah akan cenderung lebih tinggi dalam menciptakan senjangan anggaran.

*SelfEfficacy* yang tinggi memotivasi manajer penyusun anggaran untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik, terlepas dari kondisi yang mereka peroleh. Selain dikaitkan dengan kepercayaan diri yang dimiliki oleh manajer penyusun anggaran, cenderung melakukan perilaku untuk melakukan *budgetary slack* juga dapat dikaitkan dengan etika yang dimiliki oleh manajer penyusun anggaran. Hasil penelitian Steven(2002) memberikan bukti empiris bahwa *selfefficacy* berhubungan secara negatif terhadap *budgetary slack*.

Manajer memiliki kepercayaan diri yang baik, maka mereka cenderung tidak akan menganggarkan pendapatan dan biaya dibawah estimasi kinerja terbaik mereka sehingga memunculkan *slack* dalam anggaran yang disusun. Namun sebaliknya, apabila seorang manajer memiliki percaya diri yang baik, maka ia akan menyusun anggaran sesuai dengan potensi riil yang ada dan bukan hanya membuat anggaran untuk mendapatkan bonus semata (Triadhi, 2014). Kepercayaan diri diperlukan untuk mendorong siapa saja yang bertanggungjawab ataspenyusunan serta pelaksanaan anggaran guna mencapai tujuan organisasi.Sebaliknya, individu dengan kepercayaan diri yang rendah cenderung menetapkan target yang rendah atau mudah dicapai, padahal belum tentu kemampuan mereka rendah, hanya saja rasa percaya diri yang kurang terhadap kemampuannya (Stede, 2000).

Setiap individu memiliki tingkatan kepercayaan diri yang berbeda-beda, individu yang yakin mempunyai kemampuan untuk dapat mengubah kejadian di lingkungannya akan lebih mungkin untukberhasil daripada individu yang kurang yakin akan potensinya (Noormania, 2014).Apabila kepercayaan diri seseorang tinggi, maka individu cenderung untuk menetapkan target yang tinggi pula. Hal ini disebabkan karena dalam dirinya terdapat keyakinan yang tinggi bahwa ia akan mampu mencapai target tinggi yang telah ditetapkan. Berdasarkan pada hasil penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kecenderungan manajer bawah untuk melakukan senjangan anggaran dapat dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan faktor non ekonomi. Kepercayaan diri Suartana(2007) menunjukan

kepercayaan diri tidak berpengaruh pada senjangan anggaran dan Nugraheni, (2004) kepercayaan diri berpengaruh pada senjangan anggaran. Dyah (2015) kepercayaan diri memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Putra (2016) menunjukkan bahwa kepercayaan diri tidak memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*.

*Reward and Punishment* yaitu merupakan suatu upaya pembinaan anggota dalam suatu organisasi, dimana pemberian penghargaan dan hukuman merupakan suatu cara untuk memotivasi para anggota dalam suatu organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas dalam pekerjaan. Ardiyani (2017) *reward* atau penghargaan diberikan kepada mereka yang menunjukkan loyalitasnya, dedikasi, dan pekerjaan yang bagus dan ditambah dengan disiplin dan budi pekerti yang bagus pula. *reward* ditujukan untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi maupun suatu instansi. Di sisi lain, individu dalam melakukan pekerjaannya juga cenderung melihat atau mengukur kemampuan dirinya. Begitu pula yang dilakukan seorang bawahan ketika menyusun sebuah anggaran, mereka akan melihat kemampuan dirinya sebelum mengambil keputusan dalam menentukan seberapa besar target anggaran yang akan ditetapkan.

Pada umumnya banyak para anggota maupun management salah artikan kata *reward* baginya *reward* hanya berupa piagam atau hanya sebuah tanda penghargaan saja. Padahal *reward* bukan hanya berupa piagam atau tanda penghargaan saja *reward* bisa berupa bentuk kenaikan gaji pokok, bonus, promosi jabatan, insentif jangka pendek dan insentif jangka panjang juga



merupakan bentukan bagian dari *reward* itu sendiri (Abdullah, 2014). Kismono, (2001) mengungkapkan bahwa pemberian motivasi dapat dilakukan dengan dua macam bentuk, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif merupakan proses untuk memengaruhi orang lain dengan cara memberikan penambahan tingkat kepuasan tertentu, misalnya dengan memberikan promosi, imbalan, bonus. Sementara motivasi negatif dilakukan dengan cara yang sebaliknya, misalnya dengan menakut-nakuti bawahan dengan memberikan gambaran seolah-olah mereka akan kehilangan jabatan, dipotong gaji, diberikan sanksi atau denda.

Kadarisman(2012) *punishment* diberikan kepada anggota organisasi atau instansi yang tidak profesional dalam bekerja yaitu dimana adanya perilaku yang menyimpang yang dilakukan oleh anggota seperti bolos pada jam kerja, tidak disiplin atau bahkan melakukan tindakan pidana. *Punishment* diberikan setelah dilakukanyapenyelidikan atas bukti yang bisa dipertanggungjawabkan. Berbicara tentang perilaku, maka para anggota suatu instansi harus menaati dan menghormati peraturan yang mengatur jalannya suatu organisasi atau instansi, dimana kinerja yang baik merupakan hasil dari suatu kepemimpinan yang efektif dan efisien serta saling pengertian di antara sesama anggota organisasi serta penerapan penghargaan dan hukuman atau sanksi bagi setiap anggota organisasi dalam rangka penegakan peraturan yang telah ditetapkan.

Pemberian *reward and punishment* ini juga memengaruhi kecenderungan seseorang dalam melakukan senjangan anggaran (*Budgetary slack*) dalam

penganggaran partisipatif. Individu cenderung bekerjanya untuk mendapatkan *reward* atau menghindari *punishment*, sehingga mereka akan melakukan berbagai cara untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan, meskipun dengan cara yang salah. Pada penelitian sebelumnya Siahaan(2013) menyatakan bahwa *Reward and punishment* berpengaruh negatif terhadap selisih anggaran. Fitri, (2017) menyatakan bahwa *reward and punishment* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Penelitian ini merupakan penelitian modifikasi yang diambil berdasarkan riset dari penelitian terdahulu, ketertarikan peneliti mengambil penelitian mengenai *budgetary slack* yaitu dikarenakan penelitian ini masih sangat jarang dilakukan, apalagi untuk dikota Padang sendiri. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu berada pada sektor pemerintahan yang diambil, selain itu penelitian ini dilakukan dengan data yang lebih update dan waktu yang berbeda dari penelitian sebelumnya, sehingga diharapkan dengan perbedaan tersebut diperoleh hasil yang lebih baik. Berdasarkan uraian dari latar belakang yang telah dijelaskan maka peneliti mengambil penelitian dengan judul penelitian Analisis Pengaruh *Group Cohesiveness* *Self Efficacy* *Reward And Punishment* Terhadap *Budgetary Slack*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah *Group Cohesiveness* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*?
2. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*?
3. Apakah *Reward and Punishment* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Bedasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Pengaruh *Group Cohesiveness* terhadap *Budgetary Slack*
2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Budgetary Slack*
3. Pengaruh *Reward and Punishment* terhadap *Budgetary Slack*

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1. - Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini memberikan penjelasan tentang masalah *group Cohesiveness, self efficacy, reward and punishment* terhadap *Budgetary slack*.

#### - Manfaat Akademik

Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi lembaga akademisi untuk menambah bahan bacaan, referensi dan dapat menambah wawasan bagi mahasiswa, khususnya untuk melangkapi tugas akhir (skripsi) yang berkaitan dengan analisis pengaruh *group cohesiveness, self efficacy, reward and punishment* terhadap *budgetary slack*.

#### - Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan tugas akhir penulis sebagai syarat mendapat gelar sarjana.

## 2. Manfaat Praktis

Bagi instansi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan mengenai tindakan yang dapat diambil di Kantor Dinas Kota Padang pada bagian Sub Bagian Keuangan, guna untuk mengetahui penyebab terjadinya *budgetary slack* pada Kantor Dinas yang ada di kota Padang.

### 1.5 Sistematika Penulisan

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Merupakan bagian awal dalam penulisan yang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Menjelaskan mengenai landasan teori dan review penelitian terdahulu yang mendukung penelitian. Dilanjutkan dengan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis penelitian.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada penelitian ini menguraikan tentang metode penelitian dalam penelitian yang berisikan variabel penelitian, sumber data, populasi sampel, defensi operasional, metode analisis data, analisis regresi dan pengujian hipotesis.

## **BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menjelaskan mengenai prosedur pengumpulan data dalam penelitian, statistik deskriptif, hasil pengujian hipotesis serta penjelasan dan hasil pembahasan penelitian.

## **BAB V PENUTUP**

Menguraikan penutup, menguraikan kesimpulan , saran dan keterbatasan penelitian .