

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi baik dari sektor publik maupun sektor swasta pasti memiliki tujuan yang telah ditetapkan dan setiap manajemen dalam organisasi pasti menginginkan organisasi yang mereka kelola dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut (Anggraeni, 2016). Setiap individu-individu bertindak atas kepentingan mereka sendiri yang cenderung memaksimalkan utilitas mereka sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara *principal* dan *agent* (Kusufi, 2012). Hal ini menyebabkan adanya ketidakselarasan tujuan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, manajemen dituntut untuk dapat menyeimbangkan antara tujuan tersebut dengan sistem pengendalian manajemen yang baik.

Cara utama dimana informasi akuntansi digunakan untuk memotivasi individu yaitu dengan menghubungkan kompensasi dengan hasil yang dapat diukur dengan kinerja tugas (Bailey and Fessler, 2011). Perusahaan seringkali mengkompensasi manajer berdasarkan hasil keuangan (dan non keuangan), melalui informasi akuntansi manajemen yang memainkan peran penting di dalam mengevaluasi dan menghargai karyawan. {Fessler (2003); dalam Kusufi, 2012)}. Sebagai salah satu bagian penting dari manajemen sumber daya manusia, manajemen kompensasi sangat mempengaruhi kompetensi perusahaan. {Riani (2011); dalam Riani 2013)}. Saat ini sistem kompensasi telah menjadi sangat kompleks (Riani, 2013). Biaya kompensasi menjadi perhatian besar perusahaan karena kerap membutuhkan biaya yang cukup besar.

Penelitian tentang senjangan anggaran juga sudah banyak dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Anggraeni, (2016) memberikan hasil (1) Semakin tinggi tingkatan *self esteem* yang dimiliki oleh manajer, maka akan berpengaruh terhadap penurunan *budgetary slack* yang lebih rendah. (2) Semakin tinggi tingkatan etika yang dimiliki oleh manajer, maka akan berpengaruh terhadap penurunan *budgetary slack* yang lebih rendah. (3) Pemberian model/skema kompensasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. (4) Semakin tinggi kondisi asimetri informasi yang didapat manajer, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan *budgetary slack* yang lebih tinggi. Komalasari, dkk (2004) juga memberikan hasil pengujian menunjukkan bahwa anggaran negosiasi lebih rendah dibandingkan anggaran yang ditetapkan secara unilateral hanya ketika terdapat perbedaan antara pihak yang membuat *initial budget proposal* dan pihak yang memiliki otoritas untuk menetapkan anggaran. Hal ini terjadi dalam kondisi tingkat asimetri informasi yang rendah dan ketika tidak terdapat asimetri informasi. Selanjutnya yang dilakukan Basyir, (2016) menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, bahwa senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi asimetri informasi karena asimetri informasi mendorong bawahan membuat *budgetary slack*.

Penelitian ini menjelaskan hubungan asimetri informasi, otoritas final dan skema kompensasi *slack inducing pay scheme* dan *truth inducing pay scheme* terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*). Dalam proses penyusunan, anggaran memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia. Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengukuran kinerja bagi manajer maka penyusunan anggaran harus melibatkan partisipasi bawahan (Putranto, 2012). Anggraeni (2016) menjelaskan dengan diterapkannya partisipasi

penganggaran, diharapkan kinerja bawahan dapat meningkat karena ketika suatu tujuan (dalam anggaran) yang dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka setiap anggota organisasi akan menginternalisasi tujuan yang telah ditetapkan tersebut dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi yang tinggi untuk mencapainya karena mereka juga turut dilibatkan dalam proses penyusunan.

Menurut Suartana (2010:137) dalam Basyir (2016), mengemukakan proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan sehingga target anggaran dapat dimudah dicapai, situasi ini disebut dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Menurut Ferawati (2015) Senjangan anggaran adalah sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Schiff dan Lewin (1970) dalam Putranto (2012) menyatakan bahwa bawahan menciptakan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran. Menurut Falikhatun (2007) dalam Anggraeni (2016), tiga alasan utama yang mendorong seorang manajer untuk melakukan *budgetary slack* adalah: (a) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya; (b) *budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya; (c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*), bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan

meninggikan biaya sehingga anggaran dapat dicapai dengan mudah (Putra dkk, 2015). Informasi asimetri merupakan salah satu faktor yang menimbulkan perilaku negatif dalam hal ini adalah *budgetary slack*, dimana bahwanya informasi asimetri yaitu atasan anggaran mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih dari pada bawahan, ataupun sebaliknya (Ferawati, 2015). Sedangkan menurut Dunk (1993) dalam Putranto (2012) Informasi asimetri adalah keadaan yang terjadi jika informasi yang dimiliki bawahan mengenai unit yang menjadi tanggung jawabnya lebih baik daripada informasi mengenai hal tersebut yang dimiliki oleh atasannya.

Adanya asimetri informasi ini sering kali dimanfaatkan oleh bawahan dengan tidak memberikan seluruh informasi yang dimilikinya dan membuat anggaran yang lebih mudah dicapai sehingga terciptalah *budgetary slack*. Hal ini dikarenakan, kinerja yang dinilai dari tingkat pencapaian anggaran menjadi motivasi agen untuk melakukan asimetri informasi untuk memudahkan pencapaian anggaran. Berdasarkan hal ini, peneliti menduga bahwa asimetri informasi memperkuat pengaruh penganggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Dalam banyak pengaturan organisasi, bawahan memiliki informasi lebih akurat daripada atasannya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Waller et.al, 1988). Sebagai contoh, seorang bawahan mungkin lebih mengetahuikemampuannya tentang kinerja (yaitu, atau kemampuannya sendiri dan / atau tingkat usaha) dan usaha yang diharapkan (Waller dan Chow, 1985) dalam Waller et.al (1988).

Fisher et al (2000); dalam Fitria, 2016) mengkondisikan bahwa manajer dan owner akan bertindak sesuai dengan kepentingan masing-masing melalui fungsi *payoff* yang akan diperoleh. Owner dalam hal ini bertindak sebagai yang memegang kewenangan yang lebih tinggi dari Manajer memiliki hak untuk mengajukan usulan dalam penyusunan dan penetapan anggaran. Bukanlah tidak mungkin bahwa Owner

juga memiliki keinginan untuk bersikap yang tidak menyimpang. Karena *Owner* biasanya kurang mengetahui hal rinci dan juga kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, maka yang bersangkutan harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya (manajer). Di sisi lain *Owner* memiliki perspektif lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan anggaran secara umum. Kondisi-kondisi tersebut tentunya akan mempengaruhi besarnya *budget outcome* perusahaan berupa kinerja.

Beberapa teori memprediksi bahwa insentif moneter dapat menyebabkan penurunan usaha dan kinerja. Misalnya, teori evaluasi kognitif (Deci et al, 1981; Deci & Ryan, 1985) dalam Bonner and Sprinkle (2002) menunjukkan bahwa insentif moneter, dengan memfokuskan perhatian pada *reward* (penghargaan) eksternal yang berhubungan dengan tugas, menurunkan motivasi intrinsik dan dengan demikian, dapat menurunkan usaha dan kinerja tugas. Selain itu, teori aktivasi memprediksi efek kompensasi insentif yang serupa terhadap daya tarik tugas yang dirasakan. Gardner & Cummings, (1988 dalam Fessler 2003). Teori aktivasi menegaskan bahwa tugas yang dirasakan menarik, merupakan fungsi tingkat gairah individu (yaitu, tingkat stres) selama mengerjakan tugas (Fessler 2003). Teori aktivasi yang dikemukakan Scott (1966) dalam (Arnianti, \2016) menyatakan bahwa aktivasi adalah tingkat rangsangan pada sistem reticular otak. Prinsip pendekatan teori aktivasi pada rancangan pekerjaan adalah bahwa pekerjaan itu dengan sendirinya menjadi sumber aktivasi bagi orang yang melaksanakannya.

Namun, motivasi *teori crowding* menunjukkan bahwa insentif finansial tidak selalu menjadi efek yang diinginkan bila ada motivasi intrinsik (Frey and Jegen 2001; Gneezy et al. 2011) dalam Boster et. al (2014). Motivasi intrinsik seseorang, melalui

daya tarik tugas, akan meningkat apabila tingkat gairah (*arousal*) berada pada tingkat yang moderat, dan sebaliknya apabila gairah seseorang terlalu rendah atau terlalu besar akan mengurangi daya tarik pada tugas (Kusufi, 2012). Penganggaran partisipatif masih belum diketahui bagaimana kehadiran insentif keuangan mempengaruhi motivasi intrinsik yang diamati terkait ketidakmampuan dari ketidakjujuran (Boster et al. 2014). Penelitian analitis di bidang akuntansi dan ekonomi telah menguji skema pembayaran berbasis anggaran yang benar, yang meringankan masalah insentif secara simultan mengenai motivasi dan komunikasi bawahan informasi bawahan (Ijiri, Kinard, and Putney, 1968; Weitz-man, 1976; Loeb and Magat, 1978; for a review see Jennergren, 1980] dalam Chow et al. (1988).

Skema gaji berbasis anggaran mendapat banyak perhatian dalam penelitian analitis (Ijiri *et al.*, 1968; Weitzman, 1976;Loeb & Magat, (1978) dalam Waller, (1988). Waller (1988) menyebutkan skema macam itu memiliki dua fitur utama. Pertama, dengan mengasumsikan netralitas resiko (antara lain), ini memotivasi seorang pekerja untuk mengungkapkan informasi pribadi yang benar tentang kinerja masa depan. Kedua, ini memotivasi pekerja untuk memaksimalkan kinerja tanpa menghiraukan anggaran. Skema gaji berbasis anggaran mendorong bawahan untuk memilih anggaran yang sama dengan yang diharapkan kinerjanya, dan penganggaran partisipatif adalah cara dimana preferensi ini dapat diekspresikan (Chow et al., 1988).

Hasil dari Weitzman (1976) dalam Waller et.al (1988) ini tergantung pada sejumlah asumsi. Pertama, bawahan mengharapkan bonus-bonus semaksimal mungkin. Jadi, ketika ada ketidakpastian yang dilakukan bawahan, tidak boleh ada faktor lain untuk berbohong atau mengatakan kebenaran yang mempengaruhi

perilaku bawahan. Kedua, ketika upaya mempengaruhi kinerja, utilitas marjinal dari gaji harus melebihi disutilitas marjinal usaha. Ketiga, ada periode produksi tunggal, sehingga tidak ada insentif bagi bawahan untuk mengecilkan kinerja yang diharapkan saat ini untuk menghindari kerugian. Keempat, tidak ada alokasi pra-produksi sumber kembali ke bawahan berdasarkan anggaran yang ditetapkan partisipatif.

Penelitian yang menguji menggunakan skema kompensasi dilakukan oleh Chow et al. (1988), Waller (1988), Fisher et al. (2000;2002). Mereka melakukan studi *budgetary slack* dengan menggunakan metode insentif (kompensasi). Nugraha dan Sugiri (2004) menyebutkan bahwa, *Slack Inducing Pay Scheme*, yaitu pembayaran subordinates dengan gaji tetap dan jika hasil produksi subordinates melebihi yang ditargetkan akan menerima bonus, tetapi jika hasil produksinya kurang dari target, maka subordinates hanya menerima gaji tetap. Namun, berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang hanya menggunakan *Slack Inducing Pay Scheme*, penelitian ini nantinya akan menambahkan skema kompensasi menggunakan *Truth Inducing Pay scheme*.

Menurut Anggraeni (2016), *Truth Inducing Pay Scheme* merupakan suatu skema pembayaran kompensasi yang dihitung berdasarkan banyaknya gaji dan banyaknya bonus yang diterima sesuai dengan target anggaran yang diusulkan. Bawahan akan menerima kompensasi maksimal apabila hasil produksi sesungguhnya sama dengan rencana produksi yang dianggarkan atau diusulkan. Apabila hasil sesungguhnya tidak sama yang berarti lebih besar atau lebih kecil dari usulan, maka bawahan akan dikenai denda atau *penalty*.

Chow et al. (1988) memberikan bukti empiris bahwa skema *Truth inducing pay scheme* dibahas secara luas dan di analisis dalam literatur kontrak insentif. Hasilnya adalah bahwa *truth inducing pay scheme* secara signifikan (yaitu, kinerja yang diharapkan dikurangi dengan anggaran yang ditetapkan secara partisipatif) bila asimetri informasi bawahan lebih rendah mengenai kemampuan kinerja bawahan. Tidak ada perbedaan *slack* antara skema gaji ketika asimetri informasi tidak ada. Waller (1988) juga melaporkan hasil yang serupa. Hasil menunjukkan bahwa kedua subjek beresiko netral dan menghindari resiko membuat kesenjangan di bawah *slack inducing pay scheme*. Ketika skema *truth inducing* menggantikan *slack inducing*, *slack* menurun secara signifikan sesuai dengan subjek beresiko netral namun tidak berubah karena subjek melonak resiko.

Kinerja menjadi tolak ukur seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan pekerjaan yang dibebankan perusahaan (Fitriadi, 2015). Salah satu cara untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan adalah dengan cara pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan tersebut atas prestasi kerja yang dicapai (Fauzi, 2014). pemberian kompensasi merupakan salah satu cara atau usaha perusahaan untuk menghargai kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Pentingnya pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menggunakan kompensasi dalam upaya mengoptimalkan kinerja karyawan. Skema kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*. Seperti yang dilakukan Chow (1988) dan Waller (1988) meneliti senjangan anggaran dengan menggunakan insentif atau kompensasi. Hasil penelitian mereka memberikan bukti empiris, yaitu terdapat perbedaan tingkat senjangan anggaran

antara penggunaan skema kompensasi *truth inducing* dan *slack inducing*. Skema kompensasi *truth inducing* terbukti mampu mengurangi besarnya senjangan anggaran yang dilakukan oleh bawahan dibandingkan dengan apabila menggunakan skema kompensasi *slack inducing*.

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen dengan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura sebagai subjek eksperimen. Dalam penelitian ini, mahasiswa berperan sebagai manajer penyusun anggaran yang diberi tugas untuk melakukan produksi dan menentukan sendiri target produksi yang akan diajukan dalam anggaran produksi periode selanjutnya. Pada eksperimen ini mahasiswa yang menjadi subjek eksperimen diberi perlakuan sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu perlakuan kondisi asimetri informasi dan otoritas final dan skema kompensasi.

Penggunaan mahasiswa yang ikut serta dalam organisasi sebagai subjek dalam penelitian eksperimen ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa mahasiswa yang ikut serta dalam suatu organisasi tersebut dianggap sudah memiliki pengetahuan perihal penyusunan anggaran dan memahami permasalahan senjangan anggaran sehingga dinilai mampu untuk berperan sebagai manajer bawah penyusun anggaran dalam penelitian ini ketika diberikan perlakuan (*treatment*) yang mampu mewakili perilaku manajer yang sesungguhnya. Penelitian ini dilakukan untuk menguji kecenderungan perilaku seseorang apabila berperan sebagai manajer bawah penyusun anggaran dan dihadapkan pada suatu kondisi tertentu yang cenderung dapat mempengaruhi tindakannya. Mahasiswa S1 dianggap sudah memiliki kemampuan untuk melakukan tugas tersebut. Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas mengenai kompensasi, asimetri

informasi, otoritas final, penganggaran partisipatif, dan *budgetary slack*, maka peneliti ini mengambil judul “**Studi Eksperimen Hubungan Asimetri Informasi, Otoritas Final dan Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing* Terhadap *Budgetary Slack* ”.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat perbedaan besarnya *budgetary slack* pada berbagai tingkatan asimetri informasi?
2. Apakah dalam kondisi manajer memiliki otoritas final, besarnya anggaran yang ditetapkan lebih tinggi dibandingkan ketika owner yang memiliki otoritas final?
3. Apakah ketika manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema kompensasi *slack inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* sementara manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema *truth inducing* cenderung menghindari *budgetary slack*?
4. Apakah terdapat perbedaan kinerja manajer saat kondisi skema *slack inducing* dibandingkan pada saat kondisi *truth inducing*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih lanjut hubungan asimetri informasi, otoritas final dan skema kompensasi dalam penyusunan anggaran terhadap kesenjangan Anggaran. Untuk mengkaji pengaruh insentif, asimetri informasi dan otoritas final terhadap kesenjangan anggaran. Oleh karena itu,

penelitian ini secara khusus ingin mengetahui bagaimana proses penyusunan anggaran dan kondisi perusahaan dapat mempengaruhi kinerja manajer baik yang diproyeksikan menggunakan output hasil produksi maupun dengan senjangan anggaran.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor ekonomi dan non ekonomi dalam kasus senjangan anggaran dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan manajemen untuk menciptakan anggaran yang efektif dan memberikan masukan dalam aktivitas perencanaan, dan untuk pemegang saham agar lebih memperhatikan kegiatan perusahaan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*, serta asimetri informasi dan otoritas final terhadap *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.
- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literatur-literatur maupun penelitian di bidang akuntansi.

- e. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis lainnya khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Memperluas pengetahuan peneliti dan gambaran praktik penganggaran partisipatif terhadap adanya *budgetary slack* dari pengaruh asimetri informasi, otoritas final, dan skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* terhadap kecenderungan melonggarkan anggaran. Selain itu dapat mengasah kemampuan dan keterampilan berpikir dalam hal penyelesaian masalah sehingga dapat bermanfaat di masa depan.

b. Bagi Mahasiswa

Mahasiswa sebagai calon manajer yang akan datang dapat mengetahui dan belajar dalam menyikapi persoalan yang terjadi dalam dunia kerja pada organisasi maupun perusahaan. Apabila sebagai manajer bawah, dapat mempertimbangkan perilaku dan pemikiran yang baik sehingga membawa dampak yang baik pula bagi organisasi maupun perusahaan yang bersangkutan. Dan apabila sebagai manajer atas maupun pemilik perusahaan, dapat mengetahui bagaimana masalah senjangan dalam anggaran dapat terjadi dan bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam pemikiran dan penalaran untuk merumuskan masalah yang baru dalam penelitian yang selanjutnya guna memperluas pemahaman.