

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

*Budgetary control* adalah metode perencanaan dan pengendalian yang paling banyak digunakan untuk merencanakan dan mengendalikan kinerja organisasional (Coveney dan Cokins, 2016). Meskipun *budgetary control* sudah dikenal sejak lama, akan tetapi karena sifat dan lingkungan bisnis yang berubah, ada keraguan yang mempertanyakan apakah konsep *budget* ini masih layak digunakan. Hansen dkk. (2003) menunjukkan bahwa *budgeting* dipenuhi oleh politik dan *gameplaying*, terlalu fokus pada pengurangan biaya ketimbang penambahan nilai bagi perusahaan, dan terlalu memakan sumber daya dengan sedikit manfaat.

*Budget* dipandang memiliki nilai (*value*) jika manajemen berpersepsi bahwa *budget* membantu mencapai tujuan perusahaan. Neely dkk. (2003) menyebutkan bahwa *budget value* menjadi salah satu alasan dalam kritik atas kelemahan *budget*. Proses penyusunan *budget* seringkali tidak berfokus pada *value* dan tidak sebanding dengan upaya yang dilakukan. Kritik ini berkaitan dengan masalah pemberian kompensasi berdasarkan *budget*. Masalah yang ditimbulkan dari *budget* adalah *fixed performance contract* yaitu suatu kontrak dimana manajer dievaluasi secara kaku berdasarkan *budget* yang disusun pada awal tahun meskipun kondisi sering berubah (Hope dan Fraser, 2003). Karakteristik kontrak ini adalah manajer diberi bonus atau penghargaan jika berhasil mencapai *budget*. Menurut Hope dan Fraser

(2003) hal ini akan mendorong timbulnya perilaku *budget gaming* seperti negosiasi penetapan target yang mudah dicapai, memodifikasi hasil aktual, dan menunda pengeluaran yang diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas dengan tujuan memperoleh kompensasi dari tercapainya *budget*. Perilaku *budget gaming* ini masuk dalam kategori perilaku disfungsional dalam *budget* (Anthony dan Govindarajan, 2007) dan bertentangan dengan tujuan perusahaan.

Riset terdahulu banyak meneliti isu *budget value*, akan tetapi belum diperoleh hasil yang konklusif. Libby dan Lindsay (2010) meneliti perusahaan di daerah Amerika Utara untuk menguji kritik terhadap *budget*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kritik terhadap *budget* dinilai terlalu mengeneralisir. Libby dan Lindsay (2010) menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan tidak berniat untuk meninggalkan praktek *budget* meskipun sebagian berencana mengembangkan konsep *budget* menjadi lebih baik.

Penelitian di Eropa membahas praktik *budget* dengan hasil yang berbeda. Wallander (1999) menyimpulkan bahwa *budgeting* itu kuno dan berbahaya, karena jika perusahaan percaya terhadap *budget* maka akan menghambat perusahaan untuk beradaptasi pada situasi baru, sedangkan jika perusahaan tidak percaya pada *budget* maka tidak ada manfaatnya perusahaan membuat *budget*. Ouassini (2018) menunjukkan beberapa perusahaan lain di Eropa yang sudah meninggalkan *traditional budget* dan melangkah ke *beyond budgeting* diantaranya adalah Borealis di Denmark, ALDI group di Jerman, IKEA dan Skandia di Swedia, Rhodia di Perancis, dan Boots di Britania Raya. Heinzelmann (2018) juga mengatakan bahwa *beyond budgeting* sudah diterapkan di beberapa perusahaan di Scandinavia

meskipun gaya implementasinya bervariasi. Hasil-hasil penelitian ini memberikan kesimpulan yang berbeda dengan di wilayah Amerika Utara dan Kanada sehingga kesimpulan yang pasti tentang relevansi *budget* belum dapat dinyatakan.

Di Indonesia terdapat beberapa studi yang membahas topik tentang *budget* diantaranya oleh Widanapurta dan Mimba (2014), Kahar dkk. (2016), Siallagan dkk. (2017), dan Ariffianto dkk. (2018). Keempat studi tersebut mengangkat topik utama tentang *budget slack* yang merupakan salah satu aspek dari *budget gaming* (SeTin dkk, 2019) dengan hasil yang menunjukkan bahwa praktik *budget slack* terjadi di instansi pemerintahan dan perusahaan sektor publik. Namun tidak satupun dari studi tersebut yang membahas mengenai praktik *budget* di perusahaan swasta di Indonesia.

Ditemukan satu studi, yaitu SeTin dkk. (2019) yang memberikan gambaran tentang praktik *budget gaming* khususnya di perusahaan manufaktur di Indonesia akan tetapi studi ini tidak melakukan pengujian empiris terhadap penyebab *budget gaming* yang khusus dikaitkan dengan *budget-based bonus* dan *budget emphasis* serta dampaknya terhadap *budget value*. Selain itu, terdapat peneliti lain yang mengangkat topik *budget slack* di Indonesia, yaitu Sudirman dkk. (2018) dalam penelitiannya ditemukan bahwa *budget slack* terjadi di lingkungan rumah sakit umum di Palu yang dipengaruhi secara negatif oleh partisipasi anggaran. Namun penelitian tersebut hanya berfokus pada *budget slack* yang merupakan bagian kecil dari *budget gaming* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Penelitian mengenai *budget value* penting untuk dilakukan karena penelitian ini akan menjawab kritik Neely dkk. (2003) yang menyatakan bahwa praktik

*budget* itu dipenuhi *gameplaying* dan politik serta tidak memberikan *value* bagi organisasi. Hasil penelitian yang mampu menjawab kritik tersebut akan memberikan informasi bagi praktisi *budget* di perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk memodifikasi *budget*, meninggalkan *budget*, atau tetap menjalankan *budget*.

Proses *budget* yang dilakukan perusahaan di Indonesia dapat mempengaruhi perekonomian mengingat *budget* digunakan sebagai alat evaluasi kinerja perusahaan dan pengambilan keputusan (Anthony dan Govindarajan, 2007). Berdasarkan argumentasi tersebut di atas, studi ini bermaksud untuk meneliti praktik *budget* di Indonesia dengan fokus utama pada *budget value*.

Libby dan Lindsay (2013) melakukan studi di Amerika Serikat dan Kanada dan memberikan kerangka kerja mengenai *budget value* beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budget value* dipengaruhi oleh *budget gaming* secara negatif. Artinya semakin tinggi praktik *budget gaming* maka semakin rendah *budget value* yang dirasakan perusahaan. Libby dan Lindsay (2013) juga menemukan bahwa *budget gaming* dipengaruhi oleh *budget-based bonus* (pembagian bonus berdasarkan pencapaian *budget*), *prior period performance* (kinerja periode sebelumnya), *budget emphasis* (penekanan manajemen terhadap *budget*), dan *trust* (kepercayaan bawahan terhadap atasan). Hasil menunjukkan bahwa *budget-based bonus* dan *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *budget gaming* sedangkan *prior period performance* dan *trust* berpengaruh negatif terhadap *budget gaming*.

Model dan kerangka penelitian Libby dan Lindsay (2013) menjadi acuan pada studi ini, khususnya variabel *budget-based bonus* dan *budget emphasis*, digunakan dalam model penelitian ini sebagai variabel yang mempengaruhi *budget gaming*. Kedua variabel ini dinilai lebih objektif, dan lebih jelas (Huang dan Chen, 2010; Chong dan Ferdiansyah, 2012; Kung dkk, 2013; Chong dan Khudzir, 2018). Namun, variabel *prior period performance* dan *trust* tidak digunakan dalam studi ini dengan alasan pembatasan penelitian.

Riset ini memperkaya literatur penelitian *budgeting* khususnya literatur *budgeting* di Indonesia yang fokus pada *budget value*. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya hasil studi sebelumnya tentang praktik *budget* di negara lain sehingga jika digabungkan akan memberikan kesimpulan secara global atas praktik *budget* kontemporer di dunia. Oleh karena mayoritas penelitian *budget* di Indonesia fokus pada instansi pemerintah dan perusahaan sektor publik, maka penelitian ini menggunakan subjek penelitian perusahaan swasta yang terdaftar di Asosiasi Manajemen Indonesia (AMA-INDONESIA). AMA-INDONESIA dipilih karena merupakan salah satu wadah para manajer perusahaan swasta terbesar di Indonesia dengan jumlah perusahaan yang terdaftar mencapai kurang lebih 100 perusahaan.

Berdasarkan argumentasi tersebut diatas, studi ini akan menguji **pengaruh *budget-based bonus* dan *budget emphasis* terhadap *budget gaming* dan dampaknya pada *budget value* di Indonesia.**

## 1.2. Rumusan Masalah

Pertanyaan penelitian yang akan dijawab pada penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *budget-based bonus* berpengaruh pada *budget gaming*?
- 2) Apakah *budget emphasis* berpengaruh pada *budget gaming*?
- 3) Apakah *budget gaming* berpengaruh pada *budget value*?
- 4) Apakah *budget-based bonus* berpengaruh pada *budget value* jika dimediasi oleh *budget gaming*?
- 5) Apakah *budget emphasis* berpengaruh pada *budget value* jika dimediasi oleh *budget gaming*?

## 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *budget-based bonus* berpengaruh terhadap *budget gaming*.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *budget emphasis* berpengaruh terhadap *budget gaming*.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *budget gaming* berpengaruh terhadap *budget value*.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisa apakah *budget-based bonus* berpengaruh pada *budget value* jika dimediasi oleh *budget gaming*.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisa apakah *budget emphasis* berpengaruh pada *budget value* jika dimediasi oleh *budget gaming*.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

### 1.4.1. Kegunaan Praktis

- 1) Penelitian ini memberikan informasi kepada praktisi tentang sejauh mana penekanan perusahaan terhadap *budget* mempengaruhi perilaku disfungsi dalam pelaksanaan *budget*. Praktisi dapat menerapkan sistem *budget* yang memiliki penekanan seimbang agar tuntutan *budget* tidak memotivasi manajer melakukan *budget gaming*.
- 2) Penelitian ini memberikan kesimpulan yang lebih lengkap atas kritik terhadap *budget* sehingga para praktisi memiliki dasar literatur untuk memutuskan apakah akan tetap menerapkan praktik tradisional *budget* atau tidak.

### 1.4.2. Kegunaan Teoretis

- 1) Penelitian ini memperkaya literatur *budgeting*, karena sepengetahuan penulis, ini adalah riset yang lebih komprehensif menjelaskan penyebab *budget gaming* dan dampaknya terhadap *budget value*.
- 2) Sejauh penelusuran yang telah dilakukan, riset ini adalah riset terkini yang komprehensif menguji secara sistematis dan empiris *budget gaming* terhadap *budget value*.
- 3) Penelitian ini adalah salah satu dari sedikit penelitian yang mengenalkan *budget value*.