

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sistem penganggaran dianggap sebagai alat yang diperlukan dalam mengelola perusahaan (Jensen, 2003). Proses penganggaran sering menghabiskan enam bulan waktu manajemen dalam negosiasi, perencanaan, dan penetapan target. Sistem semacam itu dimaksudkan untuk mengkoordinasikan kegiatan unit dan memotivasi manajer (Jensen, 2003). Namun kenyataannya proses penganggaran seringkali tidak terfokus pada nilai dan tidak sebanding dengan usaha (Hope & Fraser, 2003). Menurut Hope & Fraser (2003), proses penganggaran akan mendorong munculnya perilaku *budget gaming* seperti menetapkan target yang mudah dicapai, memodifikasi hasil aktual, dan menunda pengeluaran yang diperlukan untuk meningkatkan laba dan memperoleh kompensasi atas pencapaian anggaran. Perilaku *budget gaming* ini adalah perilaku disfungsi dalam anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007) dan bertentangan dengan tujuan perusahaan. Anggaran mengandung kelonggaran jika sumber daya dialokasikan melebihi apa yang dianggap perlu untuk menghasilkan tingkat *output* tertentu (Merchant, 1985).

Masalah utama dalam organisasi saat ini adalah penggunaan anggaran untuk perencanaan dan evaluasi kinerja (Hope & Fraser 2003). Di sisi lain, karena anggaran lebih ditekankan dalam evaluasi kinerja, manajer mungkin didorong untuk fokus pada jangka pendek, yaitu untuk memastikan kinerja periode saat ini memenuhi atau melebihi target anggaran (Merchant & Manzoni, 1989). Meski pengendalian anggaran sudah dikenal cukup lama, namun karena lingkungan bisnis yang berubah-ubah, ada keraguan apakah konsep anggaran ini masih sesuai. Dalam lingkungan yang ditandai dengan perubahan yang tetap, sistem penganggaran secara alami akan mendorong manajer untuk

melakukan *budget gaming* atau “Permainan Anggaran” termasuk negosiasi untuk mendapatkan target anggaran yang mudah (yaitu , menciptakan *budget slack* atau kelonggaran anggaran), meningkatkan hasil aktual, menunda pengeluaran yang diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas, atau “*Taking A Bath*” ketika manajer mengetahui target anggaran tidak akan tercapai (Merchant, 1985; Umaphy, 1987; Bart, 1988).

Sistem kontrol berdasarkan target anggaran juga dikritik oleh peneliti lain. Ekholm & Wallin, 2000; Neely *et al.*, 2003) menyatakan: menyiapkan anggaran memakan waktu dan manfaatnya mungkin tidak sebanding dengan biayanya; kurangnya fleksibilitas yang melekat dalam penganggaran tidak sesuai dengan lingkungan yang terus berubah; anggaran dapat dimanipulasi dan memberikan insentif untuk perilaku “salah” (yaitu, mementingkan diri sendiri) di pihak manajer; pelaporan anggaran tidak berarti bagi karyawan lini depan; penganggaran menghilangkan dorongan untuk perbaikan terus-menerus; dan anggaran tidak sejalan dengan strategi.

Libby & Lindsay (2003) menemukan bahwa manajer dimintai pertanggungjawaban untuk mencapai target awal tahun tetapi jarang terjadi. Penganggaran menghabiskan banyak waktu pelaksanaan dan memaksa manajer melakukan negosiasi terus-menerus sehingga dapat mendorong manajer untuk merendahkan target dan meningkatkan hasil kemudian akan berdampak pada keputusan bisnis dan itu memotivasi orang untuk bertindak dengan cara yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan mereka (Jensen 2001,96). Hal ini menjadi antededen atau penyebab awal mengapa *budget gaming* terjadi. Collins, munter & Finn (1983,1987) menemukan bahwa permainan ada dalam proses anggaran dan bahwa sikap, untuk mencapai anggaran yang ditentukan, dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, permainan dan sikap anggaran. Collins, munter & Finn (1983,1987) mengkategorikan permainan sebagai pola perilaku *devious, economic, incremental dan time*, mengacu pada permainan sebagai cara berbeda manajer mengatasi

gaya kepemimpinan anggaran atasan mereka dan tekanan interpersonal yang terkait dengan pencapaian anggaran mereka.

Hansen, Otley, & Van der stede (2003) menunjukkan bahwa penganggaran dipenuhi dengan politik dan permainan, terlalu fokus pada pengurangan biaya daripada menambah nilai, dan mengkonsumsi terlalu banyak sumber daya. Anggaran dianggap memiliki nilai jika manajemen memandang bahwa anggaran membantu pencapaian tujuan organisasi. Neely, Bourne, & Adams (2003) menyatakan ada tidaknya nilai anggaran menjadi alasan untuk mengkritisi kelemahan anggaran. Proses penganggaran seringkali tidak terfokus pada nilai dan tidak sebanding dengan usaha (Hope & Fraser, 2003; Jensen, 2001; Neely *et al.*, 2003). Nilai anggaran didefinisikan sebagai jumlah waktu manajemen yang dihabiskan untuk proses penganggaran, serta efektivitas sistem anggaran dalam membantu unit bisnis untuk mencapai berbagai tujuan dan perilaku disfungsional yang mungkin dimilikinya (Libby & Lindsay, 2010).

Salah satu kritik anggaran menurut Neely *et al.* (2003), anggaran dianggap tidak memberikan nilai apapun yang sebanding dengan sumber daya yang digunakan perusahaan dalam proses penganggaran. Anggaran dianggap tidak memiliki nilai atau nilai tambah karena tidak membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Terlalu banyaknya permainan yang membuat praktik anggaran menyimpang dari yang seharusnya, dan hal ini membuat anggaran gagal memberikan nilai bagi perusahaan. Penelitian tentang nilai anggaran sangat penting dilakukan guna menjawab kritik terhadap anggaran. Libby & Lindsay (2010) melakukan penelitian di perusahaan Amerika Utara dan Kanada dan menemukan bahwa *budget value* dipengaruhi oleh *budget gaming*. Semakin tinggi praktik *budget gaming* dalam penganggaran maka semakin rendah nilai yang didapat dari anggaran tersebut. Artinya semakin tinggi *budget gaming*, semakin rendah *budget value* yang dibuat.

Permasalahan mengenai anggaran contohnya terjadi dalam sistem penganggaran dalam anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Antara perencanaan, alokasi, pelaksanaan, dan pelaporan masih belum terintergrasi dengan baik sehingga hasil yang diperoleh masih jauh dari yang diharapkan. Menteri Keuangan Sri Mulyani (2017) mengambil contoh dalam hal pengelolaan anggaran untuk pendidikan. Indonesia termasuk salah satu negara yang berkomitmen penuh mengalokasikan sebagian besar anggaran untuk menyokong aspek pendidikan di berbagai wilayah. Jika mengacu pada UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, terdapat ketentuan alokasi dana pendidikan sebesar 20% dari APBN dan APBD. Namun, hasil yang diperoleh tidak sebaik seperti yang diterima negara tetangga seperti Vietnam yang juga mengalokasikan porsi anggaran serupa.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji banyak masalah nilai anggaran seperti penelitian Libby & Lindsay (2010), namun penelitian tersebut memiliki beberapa keterbatasan di antaranya tingkat respons yang rendah dan bias yang mempengaruhi kedua sampel. Di Indonesia, kajian yang membahas tentang *budget gaming* masih belum banyak. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Libby & Lindsay (2010) adalah penelitian Libby & Lindsay bertujuan untuk memeriksa sejauh mana praktisi mengidentifikasi dengan beberapa kritik utama yang telah dikenakan pada penganggaran seperti yang dirangkum oleh Hansen *et al* (2003) dan menyelidiki keseluruhan persepsi anggaran manajer, pandangan, kontrol penggunaan anggaran serta rencana mereka untuk penganggaran di masa depan sedangkan pada penelitian ini hanya bertujuan untuk mengetahui pengaruh *budget gaming* dengan *budget value*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Libby & Lindsay (2010) menunjukkan bahwa *budget gaming* berpengaruh negatif terhadap *budget value*.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Budget Gaming* terhadap *Budget Value*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan adalah apakah *budget gaming* berpengaruh terhadap *budget value*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang dikemukakan, menunjukkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *budget gaming* terhadap *budget value*. Penelitian ini juga memperkaya literatur penganggaran (*budget value*) dalam konteks di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran umum tentang praktik *budget gaming* dan pengaruhnya terhadap *budget value* dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang praktik penganggaran di Indonesia

Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk memberikan informasi tentang praktik anggaran dalam pengambilan keputusan serta memberikan kritik umum mengenai kelemahan proses penganggaran (*budget value*) kepada organisasi untuk tetap menjalankan praktik penganggaran atau meninggalkannya.

Manfaat bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada

organisasi untuk mengimplementasikan strategi dan memanfaatkan anggaran dalam lingkungan bisnis yang sangat menekankan pada pemenuhan atau pelampauan target anggaran.

