

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Semakin majunya dunia bisnis, semakin kompleks pula masalah yang dihadapi perusahaan. Untuk dapat bertahan, dalam menjalankan kegiatannya perusahaan membuat suatu pedoman yang digunakan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan operasi perusahaan dan untuk memotivasi kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pedoman itu adalah anggaran.

Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian perusahaan. Perusahaan dapat menyusun perencanaan sebuah kegiatan secara terpadu dengan menggunakan anggaran. Anggaran juga dapat mengendalikan perusahaan tersebut, dengan cara membandingkan pelaksanaan kegiatan perusahaan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Kenis (1979) menyatakan anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi. Mulyadi (1993), menyatakan bahwa anggaran memiliki dua peranan penting yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode *top down*, *bottom up*, dan

partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran inilah yang sering dihubungkan dengan *budgetary slack*.

Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982). Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah/menengah dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan *budgetary slack*. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai.

Telah banyak penelitian mengenai *budgetary slack*, tapi masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Penelitian yang dilakukan oleh Steven (1996) menemukan bahwa bawahan mengasosiasikan *slack* sebagai misinterpretasi atau ketidakjujuran manajer yang menekan bawahan untuk mengurangi *slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Blanchette, *et.al* (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* berpengaruh positif sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang meneliti hubungan kapasitas individu dengan *budgetary slack*, secara empiris hasilnya pun juga masih bertentangan, ada yang memiliki pengaruh signifikan ada pula yang tidak.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya disinyalir karena tidak ada hubungan langsung antara kapasitas individu dengan *budgetary slack*. Menurut Govindarajan (1986) perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan

melalui pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi kapasitas individu dengan *budgetary slack*. Pengaruh kapasitas individu dan *budgetary slack* dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel pemoderasi salah satu diantaranya yaitu, *Self Esteem*.

*Self Esteem* adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Seseorang dengan *Self Esteem* yang tinggi dimana mereka melihat dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Orang dengan *Self Esteem* rendah tidak merasa baik dengan dirinya. Orang yang memiliki *Self Esteem* tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai sebagai orang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi yang mempekerjakan mereka. Dengan demikian jika seseorang merasa dirinya begitu penting, berharga dan berpengaruh maka timbul kepercayaan diri atas pekerjaan yang dilakukannya karena apa yang dilakukannya berhasil dan menciptakan hasil yang optimal. (Kreitner&Kinicki, 2003).

Keberadaan *Self Esteem* dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan penelitian Cecilia Engko (2006) yang telah membuktikan bahwa *self esteem* merupakan salah satu variabel pemoderasi yang dapat digunakan untuk penelitian di Indonesia. Sedangkan, Penelitian Nugraheni dan Sugiri (2004) memberikan bukti bahwa karyawan yang memiliki *Self Esteem* rendah cenderung lebih tinggi dalam membuat *budgetary slack*. Berdasarkan uraian di atas, penelitian kali ini akan membuktikan pengaruh hubungan kausal antara kapasitas individu dan

*Budgetary Slack* dengan mempertimbangkan *Self Esteem* sebagai variabel pemoderasi.

Penelitian ini akan menggunakan obyek, manajer perusahaan perhotelan di kota Yogyakarta. Hal ini sejalan dengan pendapat Moore, *et. al.* (dalam Sari, 2006) bahwa fenomena *budgetary slack* bisa terjadi pada tiap jenis organisasi. Perusahaan perhotelan dipilih karena karakteristik bisnisnya adalah pelayanan pribadi, tergolong industri yang padat modal, sehingga memerlukan pengelolaan anggaran yang baik, dan ada kontrak langsung antara manajer hotel dan karyawan lainnya dengan pelanggan.

No	Variabel	Peneliti	Temuan
1.	<i>Budgetary Slack</i>	Steven (1996)	Bawahan mengasosiakan <i>slack</i> sebagai misinterpretasi atau ketidakjujuran manajer yang menekan bawahan untuk mengurangi <i>slack</i> .
		Blanchette, <i>et. al</i> (2002)	Bawahan menganggap <i>budgetary slack</i> berpengaruh positif sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan <i>budgetary slack</i> .
2.	Kapasitas Individu	Yuhertiana (2004)	Kapasitas individu tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> .
		Sari (2006)	Kapasitas individu berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> , manajer lebih kreatif dan lebih

			bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mampu mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi.
3.	<i>Self Esteem</i>	Nugraheni (2004)	Karyawan yang memiliki <i>Self Esteem</i> rendah cenderung lebih tinggi dalam membuat <i>budgetary slack</i> .

### 1.2. Rumusan Masalah

Dengan memperhatikan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini berusaha menguji ;

1. Apakah kapasitas individu berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah kapasitas individu berpengaruh terhadap *budgetary slack* dengan *Self Esteem* sebagai variabel pemoderasi?

### 1.3. Batasan Masalah

1. Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum. Kapasitas individu diukur melalui pengetahuan, pelatihan dan pengalaman yang dimiliki oleh pembuat anggaran. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan.
2. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik tersebut disebut dengan *slack* (Anthony dan Govindrajan, 2005).

3. *Self Esteem* adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. (Kreitner&Kinicki, 2003).
4. Obyek dalam penelitian ini adalah para manajer hotel berbintang di Yogyakarta yang diberikan wewenang untuk membuat anggaran, minimal untuk unit kerjanya.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki dua tujuan, yaitu :

1. Untuk membuktikan bahwa kapasitas individu dalam hal ini pendidikan, pelatihan, dan pengalaman berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*.
2. Untuk membuktikan peran *Self Esteem* sebagai variabel pemoderasi yang memperkuat pengaruh kapasitas individu terhadap *Budgetary Slack*.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan terutama guna mengurangi *budgetary slack* yang ada di perusahaan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sarana dalam mengimplementasikan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan terutama dalam bidang Akuntansi Manajemen.

### 3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas pengetahuan, serta dapat membantu pihak lain yang sedang mempelajari atau melakukan penelitian di bidang yang sama.

#### 1.6. Sistematika Penulisan

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

##### **BAB II ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KAPASITAS INDIVIDU, *BUDGETARY SLACK*, *SELF ESTEEM***

Bab ini berisikan uraian teoritis yang digunakan sebagai dasar teori yang mendasari topik penelitian ini yaitu anggaran, *budgetary slack*, kapasitas individu, *self esteem*, dan teori lain yang mendukung penelitian ini.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan tentang metode penelitian yang terdiri dari bentuk dan tempat penelitian, populasi dan metode pengambilan sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, alat analisis data, dan pengujian hipotesis.

##### **BAB IV ANALISIS DATA**

Bab ini membahas mengenai analisis serta pengujian terhadap jawaban responden dari kuisioner yang dibagikan dan hasil yang diperoleh dalam

penelitian, yang meliputi pengujian validitas dan reliabilitas data, dan pengujian hipotesis.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran yang penulis ajukan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

