

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Anggaran adalah salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisi rencana kegiatan masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan (Darlis, 2002). Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional perusahaan (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Darlis (2002). Anggaran yang baik adalah anggaran yang dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kenyataan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan (Nafarin, 2000). Anggaran merupakan suatu rencana finansial yang dipakai dalam mengelola sumber daya organisasi. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana dan tujuan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1999) dalam Darlis (2002).

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, baik manajemen tingkat pusat (*top level management*) maupun manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Dengan dilibatkannya manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi,

1989) dalam Darlis (2002). Mereka juga berpendapat, dengan dilibatkannya bawahan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki, sehingga kerja sama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran itu sendiri pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (Rahayu, 1999). Peran merupakan kesempatan bagi manajer untuk ikut bertanggung jawab akan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Agar sasaran dapat dicapai, manajer menengah dan bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran. Dengan berpartisipasi dalam perancangan anggaran, manajer merasa tidak sekedar terlibat dalam kerja, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer. (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Rahayu (1999). Moral kerja merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan kerjanya, sedangkan inisiatif merupakan ide, pendapat dan informasi para manajer yang bersifat penuh rencana (Mulyadi, 2001) dalam Nurcahyanto (2003).

Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang baik, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti faktor lingkungan dan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (seperti Young, 1985; Nouri dan Parker, 1996) dalam Darlis (2002). Dengan berpartisipasi memungkinkan

bawahan memberitahukan informasi pribadinya kepada atasan untuk dapat dimasukkan ke dalam anggaran yang digunakan untuk menilai kinerjanya, tetapi bawahan tidak mengatakan dengan sebenarnya atau menyimpan beberapa informasi pribadinya. Hal inilah yang menimbulkan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Anthony dan Govindarajan (1998) dalam Darlis (2002), mendefinisikan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kemampuan sesungguhnya.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran telah banyak dilakukan, seperti Lowe dan Shaw (1968), Onsi (1973), Camman (1976), Merchant (1985), Young (1985), Dunk (1993), Lukka (1988), Yuwono (1999), Sadat dan Nasir (2002), Darlis (2002), dan Sulistiawan (2003). Manajer yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan senjangan anggaran, yaitu untuk melindungi pekerjaan mereka (Cyert dan March, 1963) dalam Rahman (2002). Sedangkan, manajer yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka tidak peduli dengan pekerjaan mereka.

Govindarajan (1986) dalam Riyadi (1998) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan kontinjensi merupakan kemungkinan atau

ketidaktentuan yang bersifat mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran (Nurchayanto, 2003). Pendekatan kontinjensi dalam penelitian ini memasukkan dua variabel moderating, gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan. Variabel moderating merupakan tipe variabel-variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variable independent ( partisipasi anggaran) dengan variable dependen (senjangan anggaran) (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) menjadi variabel lain yang penting sebab menjadikan perusahaan sulit untuk melakukan prediksi (Govindarajan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986; Gul dan Chia, 1994) dalam Muslimah (1998). Ketidakpastian lingkungan tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi lingkungan secara akurat (Milliken, 1987) dalam Sulistiawan (2003). Sedangkan dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah, individu dapat memprediksi keadaan sehingga dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat (Duncan, 1972) dalam Sulistiawan (2003).

Penelitian dengan menggunakan variabel moderating ketidakpastian lingkungan telah banyak dilakukan oleh para peneliti (seperti: Govindarajan, 1986; Yuwono, 1999; Darlis, 2002; Sadat dan Nasir, 2002; Sulistiawan, 2003). Sulistiawan (2003) dalam penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian

lingkungan yang rendah (partisipasi anggaran menurunkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi). Hal ini disebabkan bawahan mampu memprediksi prospek masa depan dan memperkirakan langkah-langkah yang harus dilakukan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Darlis (2002) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Efektivitas gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional kompleks yang disebut dengan (keuntungan situasi) *situasional favorability* atau *situasional control* (Yukl, 1981: 195) dalam Muslimah (1998). Fiedler (1978) dalam Sadat dan Nasir (2002) mendefinisikan *situasional favorability* sebagai sejauh mana situasi tersebut memberi seorang pemimpin kontrol terhadap para bawahannya. Variabel-variabel tersebut meliputi: hubungan pimpinan-bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*task structure*) dan posisi kekuasaan pimpinan (*leader's position power*). Pentingnya perilaku pemimpin dalam penganggaran telah diuji oleh beberapa peneliti seperti Fertakis (1976), Brownell (1983), Muslimah (1998), Sadat dan Nasir (2002). Hendaknya, manajemen memiliki gaya kepemimpinan yang secara efektif mampu mendukung pengelolaan bisnis dalam lingkungan persaingan ini, sehingga sistem penganggaran dapat dirasakan manfaatnya dalam suatu lingkungan bisnis (Muslimah, 1998).

Penelitian-penelitian yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Hasil-Hasil Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran**

No	Judul	Peneliti	Hasil
1.	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran	Onsi (1973), Camman (1976), Merchant (1985), Dunk (1999)	Negatif
		Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988), Young (1985), Yuwono (1999), Sadat dan Nasir (2002)	Positif
		Collins (1978)	Tidak signifikan
Pendekatan kontinjensi variabel ketidakpastian lingkungan			
2.	Ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.	Govindarajan (1986), Yuwono (1999), Sadat dan Nasir (2002), Sulistiawan (2003)	❖ Partisipasi-Ketidakpastian lingkungan rendah (positif) ❖ Partisipasi-Ketidakpastian lingkungan tinggi (negatif)
		Darlis (2002)	Tidak signifikan
Pendekatan kontinjensi variabel gaya kepemimpinan			
3.	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.	Muslimah (1998)	Positif
		Fertakis (1976), Brownell (1983), Sadat dan Nasir (2002)	Negatif

Temuan peneliti terdahulu menunjukkan hasil yang berlawanan mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk mereplikasi penelitian

sebelumnya (Sadat dan Nasir, 2002) dengan memasukkan variabel gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating.

Penelitian menggunakan variabel pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran ini dimotivasi oleh beberapa hal antara lain: Pertama, adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya dan masih menjadi pertentangan antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya. Motivasi kedua, untuk melihat apakah dengan mempergunakan teori yang sama tapi dengan lokasi dan sampel yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya (Sadat dan Nasir, 2002). Dalam menguji model kontinjensi, penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yaitu pendekatan timbal balik dan saling mempengaruhi satu sama lain yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa senjangan anggaran dipengaruhi oleh hubungan antara partisipasi anggaran dengan kedua variabel moderating (Rahman, 2002). Diharapkan kedua variabel tersebut dapat menjelaskan pengaruh yang signifikan sesuai dengan ekspektasi peneliti.

Penelitian ini menggunakan perusahaan jasa perhotelan sebagai unit analisisnya. Dipilihnya sampel perusahaan jasa perhotelan di Yogyakarta adalah disebabkan oleh perusahaan-perusahaan perhotelan yang berada di Yogyakarta banyak berkembang karena sebagai tujuan wisatawan domestik maupun mancanegara. Perusahaan perhotelan tersebut kemungkinan besar memiliki dampak ketidakpastian lingkungan yang juga akan sangat berpengaruh kepada usahanya. Jika asumsi ketidakpastian lingkungan tinggi

maka manajer puncak (direktur) sepatutnya memberikan wewenang yang besar kepada tingkat manajer yang lebih rendah dalam hal mengambil keputusan.

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas, maka judul penelitian ini adalah: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Apakah partisipasi anggaran yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran ?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bukti secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan yang berfungsi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran.

#### D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara praktis, yaitu diharapkan dapat memberikan informasi bagi organisasi yang terkait didalam penyusunan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial
2. Manfaat secara akademis, yaitu diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan penganggaran, khususnya untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

#### E. Model Penelitian

Berdasarkan uraian di atas digambarkan model penelitian sebagai berikut :



**Gambar 1.1**  
**Model Penelitian**  
**Pengaruh Variabel Moderating (Gaya Kepemimpinan Dan Ketidakpastian Lingkungan) Terhadap Hubungan Antara Variabel Independent (Partisipasi Penganggaran) Dengan Variabel Dependen (Senjangan Anggaran)**