

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah organisasi terbentuk oleh sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, penting adanya sistem pengendalian manajemen yang efektif. Sistem ini berperan sebagai alat kritis dalam mengendalikan dan mengarahkan jalannya organisasi. Pengendalian manajemen merupakan proses yang dilakukan oleh manajer untuk memotivasi bawahannya agar melaksanakan strategi perusahaan dengan efisien.

Menurut (Ibrahim & Violita, 2023) Dalam kerangka pengendalian manajemen, anggaran menjadi elemen kunci sebagai alat untuk mengelola operasi perusahaan dan memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga, anggaran bukan hanya sebagai instrumen keuangan, tetapi juga sebagai panduan strategis untuk suksesnya perusahaan. Menurut (Kaharti, 2019) Anggaran adalah sebuah rencana tertulis yang merinci kegiatan organisasi secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu. Umumnya, anggaran disusun dalam satuan uang, namun, bisa juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Menurut (Arwin et al., 2019) Tujuan utama dari anggaran adalah memberikan gambaran menyeluruh mengenai alokasi sumber daya, baik finansial maupun non-finansial, untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan mengidentifikasi kebutuhan dan sumber daya yang tersedia, anggaran membantu organisasi dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kinerja operasionalnya. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat manajemen yang efektif untuk mengarahkan dan memonitor pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Menurut (Alimuddin & Damis, 2018) juga menyatakan bahwa anggaran dapat diartikan sebagai pernyataan mengenai proyeksi kinerja yang diinginkan selama suatu periode waktu tertentu, dengan fokus pada dimensi finansial. Dengan kata lain, anggaran adalah suatu estimasi yang merinci target pencapaian kinerja selama periode tertentu, diekspresikan dalam ukuran finansial.

Pengertian anggaran ini mencakup aspek proyeksi kinerja yang melibatkan alokasi sumber daya finansial untuk mendukung pelaksanaan rencana organisasi. Sebagai alat manajemen, anggaran membantu organisasi untuk merencanakan penggunaan sumber daya, mengendalikan operasional, serta menilai pencapaian tujuan secara finansial selama periode waktu yang ditentukan.

Menurut (Syamiya, 2017) Dalam proses penyusunan anggaran, kolaborasi antara berbagai tingkatan dalam organisasi, mulai dari atasan hingga bawahan, menjadi krusial. Proses ini tidak hanya merinci alokasi sumber daya, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap perilaku manusia. Akibat dari anggaran dapat mendorong munculnya perilaku positif dan negatif. Menurut (Syakban, 2023) Perilaku positif muncul karena manajer merasa terdorong dan termotivasi oleh anggaran sebagai dasar

pengukuran kinerja. Mereka cenderung meningkatkan produktivitas untuk mencapai target yang ditetapkan. Di sisi lain, perilaku negatif bisa timbul karena persepsi bahwa anggaran sering dianggap sebagai alat tekanan dari manajer puncak kepada bawahan, menciptakan suasana kerja yang kurang produktif.

Menurut (Khikmawati et al., 2021) Ketika manajemen puncak berupaya menekankan anggaran yang sudah ada, manajer di tingkat menengah dan bawah seringkali cenderung menciptakan slack dalam anggaran. Hal ini dilakukan dengan maksud meningkatkan kemungkinan untuk memenuhi atau bahkan melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan. Mereka mungkin menambahkan margin kelebihan biaya atau waktu yang tidak diperlukan agar dapat dengan mudah mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Tindakan ini dapat dianggap sebagai strategi pengamanan terhadap ketidakpastian dan tekanan yang mungkin timbul dari target yang sangat ketat. Meskipun menciptakan slack dapat memberikan keamanan sementara, manajemen perlu memastikan bahwa praktik ini tidak menghambat motivasi dan produktivitas keseluruhan organisasi.

Pengelolaan anggaran menjadi salah satu aspek kunci yang mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan. Dua faktor yang muncul sebagai pendorong utama dalam proses ini adalah Partisipasi Anggaran dan Asimetri informasi. Partisipasi anggaran mengacu pada tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran organisasi, sementara Asimetri informasi

mengacu pada kondisi di mana satu pihak dalam sebuah transaksi memiliki akses atau pengetahuan yang lebih baik daripada pihak lain.

*Budgetary Slack*, sebagai perbedaan antara anggaran yang diajukan dan yang sebenarnya diperlukan, menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Keterkaitan antara partisipasi anggaran, asimetri informasi mengacu pada kondisi di mana satu pihak dalam sebuah transaksi memiliki akses atau pengetahuan yang lebih baik daripada pihak lain, dan *Budgetary Slack* menjadi subjek perhatian penting. Dari tinjauan literatur (Agustianto, 2023), diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, semakin rendah kemungkinan terjadinya *budgetary slack* karena manajer yang lebih terlibat cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan sebenarnya. Begitu juga (Suhartini et al., 2017), semakin tinggi asimetri informasi, semakin rendah kemungkinan terjadi *budgetary slack* karena karyawan yang lebih komited cenderung bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa memanipulasi anggaran.

Interaksi antara partisipasi anggaran yang tinggi dan asimetri informasi yang kuat diharapkan akan menghasilkan tingkat *budgetary slack* yang lebih rendah. Hal ini menandakan bahwa keterlibatan aktif dalam proses anggaran dan komitmen terhadap tujuan perusahaan secara bersama-sama dapat mengurangi kecenderungan untuk melakukan manipulasi anggaran.

Penelitian ini akan membahas lebih lanjut mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut, dan bagaimana interaksi di antara mereka dapat mempengaruhi tingkat *budgetary slack* dalam konteks organisasi. Dengan

pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi *budgetary slack*, diharapkan organisasi dapat mengembangkan strategi pengelolaan anggaran yang lebih efisien dan akurat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan keberlanjutan mereka.

Menurut (Badriah, 2020) menyatakan bahwa *budgetary slack* adalah fenomena dalam penganggaran di mana terdapat distorsi yang disengaja. Ini terjadi ketika manajer sengaja menurunkan proyeksi pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan estimasi biaya yang dianggarkan. Menurut (Dinanti & Taqwa, 2022) menyatakan bahwa *Budgetary slack* dapat mengarah pada alokasi sumber daya yang tidak efisien dan pengambilan keputusan yang kurang akurat karena informasi yang disajikan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya. Motivasi di balik tindakan ini seringkali terkait dengan keinginan untuk menciptakan cadangan keuangan atau buffer yang dapat memberikan ruang bagi manajer untuk mencapai target kinerja dengan lebih mudah. Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dinanti & Taqwa, 2022) menyatakan bahwa *budgetary slack* dapat mengakibatkan alokasi sumber daya yang tidak efisien karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kebutuhan sebenarnya. Ini dapat menyebabkan penggunaan yang tidak optimal dari dana organisasi, dimana sumber daya yang seharusnya digunakan untuk proyek atau inisiatif yang lebih penting dapat dialihkan ke area yang kurang prioritas. Selain itu (Anggraini et al., 2023) selaku peneliti terdahulu juga berpendapat bahwa Praktik *budgetary slack* membuat informasi keuangan menjadi tidak akurat

dan kurang transparan. Hal ini dapat mempersulit manajemen dalam mengambil keputusan yang tepat karena mereka tidak memiliki gambaran yang jelas tentang posisi keuangan sebenarnya dari organisasi. Menurut (Amira, 2019) berpendapat bahwa praktik *budgetary slack* dapat memicu kebiasaan yang tidak sehat dalam organisasi, di mana manajer atau individu merasa bahwa mencapai target yang rendah lebih mudah daripada berusaha mencapai target yang realistis. Ini dapat menghambat inovasi dan pertumbuhan organisasi karena menciptakan lingkungan di mana standar kinerja yang rendah diterima sebagai norma.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan terhadap Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Malaka, ditemukan adanya kecenderungan *budgetary slack*, terutama terlihat dalam tabel yang menggambarkan selisih antara anggaran pendapatan yang ditetapkan dan yang terealisasi

**Tabel 1.1**  
**Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kab. Malaka**  
**Tahun Anggaran 2021-2023 (dalam jutaan)**

Tahun	Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Selisih	Anggaran Belanja Daerah	Realisasi Belanja Daerah	Selisih
2021	24.999.156	25.000.000	844.000.00	158.000.000	160.532.000	2.532.000
2022	728.772.000	730.333.000	1.561.000	83.259.882	85.200.000	1.940.118
2023	8.000.000	9.000.000	1.000.000	52.333.396	54.000.000	1.666.604

*Sumber: Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kab. Malaka*

Data yang tercantum dalam Tabel 1.1 menunjukkan adanya fenomena *budgetary slack*. Hal ini terlihat dari perbandingan antara anggaran pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan realisasinya, dimana

realisasi pendapatan selalu melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Di sisi lain, realisasi anggaran belanja daerah cenderung lebih rendah daripada anggaran yang telah ditetapkan. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi anggaran, yang menunjukkan adanya kecenderungan untuk menetapkan anggaran dengan nilai yang lebih rendah dari yang sebenarnya dibutuhkan. Menurut (Afdhal et al., 2021) *Budgetary slack* memiliki dampak negatif pada efisiensi dan akuntabilitas organisasi karena menciptakan kesenjangan antara target yang ditetapkan dan kinerja aktual, yang dapat mengarah pada alokasi sumber daya yang tidak efisien dan pengambilan keputusan yang kurang akurat. Praktik ini juga dapat merusak transparansi dan akuntabilitas dalam perencanaan anggaran, karena anggaran yang disusun tidak mencerminkan kebutuhan sebenarnya.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki komitmen yang kuat dalam mengatasi *budgetary slack* dengan memperkuat pengawasan, meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan anggaran, dan mendorong budaya yang berorientasi pada akuntabilitas dan integritas dalam pengelolaan anggaran. Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mahawyaharti & Budiasih, 2017) asimetri informasi dapat terjadi ketika manajer atau pemangku kepentingan dalam suatu organisasi memiliki pengetahuan yang lebih mendalam tentang situasi keuangan atau operasional daripada atasan mereka atau pihak yang bertanggung jawab atas pengawasan mereka. Hal ini dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan terkait anggaran, termasuk pembuatan anggaran yang tidak realistis

atau manipulatif untuk menciptakan *slack* (cadangan anggaran yang tidak diperlukan) atau untuk mencapai tujuan tertentu yang mungkin tidak diungkapkan kepada pihak lain.

Dalam *Research Gap* antara penelitian yang dilakukan oleh (Badriah, 2020) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*” dan penelitian ini, terdapat sejumlah kesamaan serta perbedaan yang mencolok. Keduanya secara fundamental membahas peran individu dalam proses penyusunan anggaran, namun divergensi terletak pada variabel yang menjadi pusat perhatian. Penelitian Badriah menyoroti variabel, yakni partisipasi anggaran, terhadap *budgetary slack* di Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pangandaran. Sementara penelitian ini memusatkan perhatian pada 2 variabel, yaitu partisipasi anggaran dan Asimetri informasi terhadap *budgetary slack* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kab. Malaka

Keterpisahan dalam konteks penelitian tersebut dapat menghasilkan temuan yang berbeda pula, mengingat perbedaan lingkungan dan struktur organisasional antara SKPD dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kab. Malaka.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN ASIMETRI INFORMASI TERHADAP *BUDGETARY SLACK* (STUDI PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN PENDAPATAN DAERAH KAB. MALAKA)**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri informasi Terhadap *Budgetary slack*

## **1.3 Persoalan Penelitian**

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kab. Malaka?
2. Apakah asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kab. Malaka?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* pada badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah Kabupaten Malaka?
2. Untuk mengetahui Pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack* pada badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah kabupaten Malaka?

## **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Akademis

Secara akademis ; diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan masukan atau refrensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama untuk lembaga Universitas Kristen Artha Wacana khususnya Fakultas Ekonomi.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan dan membantu dalam Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap *Budgetary Slack* penelitian dan pengembangan Daerah Kabupaten Malaka.