

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Agensi

Teori agensi merupakan konsep yang menjelaskan hubungan keagenan antara prinsipal dan agen. Hubungan keagenan muncul ketika prinsipal mengontrak agen sebagai representasi dari prinsipal untuk menjalankan kepentingannya dan melakukan pengambilan keputusan di organisasi (Jensen dan Meckling, 1976).

Konflik dapat timbul dalam hubungan tersebut apabila kedua pihak bertindak sendiri-sendiri untuk memaksimalkan kepentingannya. Konflik yang terjadi antara agen dan prinsipal disebabkan oleh adanya asimetri informasi. Asimetri informasi terjadi ketika agen memiliki informasi lebih dibandingkan dengan prinsipal. Kondisi tersebut menyebabkan prinsipal, dalam hal ini atasan, sulit untuk menetapkan kontribusi bawahan pada hasil kinerja aktual di suatu perusahaan tertentu (Anthony dan Govindarajan, 2007).

##### 2.1.2 Teori Ketaatan

Eksperimen yang telah dilakukan Milgram (1963) memberikan implikasi yang begitu besar terhadap dunia penelitian psikologi hingga saat ini. Teorinya menyatakan bahwa perilaku seseorang dapat dipengaruhi oleh orang lain yang memiliki otoritas lebih tinggi, dalam hal ini perilaku bawahan dapat dipengaruhi oleh atasan karena atasan

memiliki otoritas secara formal dalam struktur perusahaan. Teori ketaatan menjelaskan bahwa otoritas yang dimiliki oleh atasan dapat mendorong bawahan untuk melakukan perintah yang diberikan atasan dengan maksud dan tujuan tertentu.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor informal dari perusahaan yang berdampak terhadap proses pengendalian manajemen. Bawahan cenderung merefleksikan apa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka (Anthony dan Govindarajan, 2007). Gaya kepemimpinan menurut beberapa penelitian yang telah dilakukan Hemphill dan Coons (1957), Halpin dan Winer (1957) dipengaruhi oleh faktor *consideration* (pertimbangan) dan *initiating structure* (inisiasi struktur). Faktor *consideration* mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berperilaku hangat, mendukung, memberi perhatian dan rasa hormat kepada bawahannya. *Initiating structure* mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan dan menyusun perannya sendiri dan orang-orang dari bawahannya menuju pencapaian tujuan.

Pendekatan yang agak berbeda mengenai gaya kepemimpinan diajukan oleh Lewin (1944) yaitu pemimpin yang demokratis, otokratis, dan *laissez-faire*. Tipe pemimpin demokratis melibatkan pihak lain dalam mengambil keputusan. Pihak lain menjadi lebih apresiasi terhadap pemimpin tersebut karena mereka telah dilibatkan

dalam diskusi meskipun keputusan akhir dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Tipe pemimpin otokratis mengambil keputusan tanpa mendiskusikannya dengan pihak manapun. Eksperimen yang telah dilakukan Lewin membuktikan pendekatan ini menimbulkan ketidaksenangan bagi bawahan dan dapat menuntun pada revolusi. Pemimpin *laissez-faire* minim terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Tipe pemimpin ini efektif ketika bawahan mampu dan memiliki motivasi untuk memutuskan, dan tidak terhalang oleh koordinasi yang tersentralisasi.

Gaya kepemimpinan yang otoriter dapat mempengaruhi bawahan dalam berperilaku. Bawahan cenderung menaati perintah yang diberikan atasannya ketika menerima tekanan dari atasannya, tekanan tersebut muncul dari gaya kepemimpinan yang dianut oleh atasan.

#### 2.1.4 Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis mengenai kegiatan perusahaan selama periode tertentu yang dikuantifikasikan ke dalam satuan moneter (Munandar, 1998). Rencana tersebut ditulis dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian perusahaan. Proses penyiapan anggaran disebut penganggaran. Anggaran dibutuhkan agar perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara tepat karena anggaran merupakan alat perencanaan yang menjadi pedoman bagi anggota perusahaan dalam kegiatan operasionalnya.

Anggaran juga berguna sebagai alat pengendalian yang dapat menilai apakah aktivitas perusahaan telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai standar/tolok ukur manajemen. Selain itu, anggaran sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam menyediakan cara untuk mengonversi visi manajer menjadi serangkaian taktik yang terorganisasi. Anggaran memiliki implikasi perilaku, seperti komitmen untuk mencapai target kinerja (Merchant dan Van der Stede, 2014).

## 2.2 Pengertian Variabel

### 2.2.1 Senjangan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) *budgetary slack* (senjangan anggaran) adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dan jumlah estimasi optimalnya. Kinerja bawahan diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah diajukan, maka dari itu bawahan cenderung menciptakan *slack* agar anggaran tersebut lebih mudah untuk dicapai.

Senjangan anggaran dalam anggaran merupakan kecenderungan yang dilakukan oleh manajer dengan menetapkan anggaran biaya yang lebih tinggi dan pendapatan yang lebih rendah daripada kemampuan perusahaan yang sesungguhnya. Terdapat tiga indikator senjangan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2007) yaitu:

- 1) perbedaan jumlah anggaran dengan estimasi optimal, estimasi yang

dimaksud adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan optimal perusahaan. Senjangan anggaran diciptakan dengan cara merendahkan target pendapatan dan meninggikan target biaya dibandingkan dengan estimasi optimal perusahaan, sehingga target tersebut mudah dicapai; 2) target anggaran, bawahan menciptakan senjangan anggaran karena adanya kepentingan pribadi (*self-interest*) sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian kinerja manajer diukur melalui tingkat pencapaian anggaran, dengan target anggaran yang rendah dan biaya yang ditetapkan juga tinggi maka manajer lebih mudah mencapai anggaran yang telah disetujui sebelumnya; 3) kondisi lingkungan, seperti adanya motivasi untuk mendapatkan timbal balik berupa gaji, promosi, atau bonus dari organisasi karena anggaran tersebut dapat dicapai.

Falikhatun (2007) dan Ones (2013) memaparkan alasan-alasan manajer menciptakan senjangan anggaran, yaitu: 1) bawahan percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan dilihat baik di mata atasan jika mereka dapat mencapai target anggarannya; 2) Senjangan anggaran dapat mengatasi kondisi yang tidak pasti, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, maka manajer tersebut dapat melampaui atau mencapai anggarannya. Biasanya perkiraan volume produksi menjadi tidak tepat pada saat adanya persaingan yang tiba-tiba meningkat, dan jika tidak tersedia dana untuk mengatasi kondisi tersebut maka manajer

cenderung menggunakan senjangan anggaran untuk memenuhi target keuntungannya tanpa harus merasakan kesulitan ketika terjadinya ketidakpastian pasar, namun tidak adanya persiapan akan hal itu; 3) Rencana anggaran biasanya dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya. Oleh karena itu, para manajer mengantisipasi hal tersebut dengan menciptakan senjangan anggaran.

#### 2.2.2 Tekanan Ketaatan

Penelitian yang dilakukan oleh DeZoort dan Lord (1997) menjelaskan bahwa tekanan sosial dibedakan menjadi tiga bentuk. Tekanan kepatuhan adalah tekanan untuk berjalan seiringan dengan permintaan eksplisit individu di level apa pun. Tekanan kesesuaian yaitu tekanan yang mengacu pada tekanan dalam kelompok teman sebaya pada individu anggota kelompok dan tekanan ketaatan mengacu pada tekanan untuk tunduk pada pihak yang memiliki otoritas. Bawahan cenderung melakukan *slack* ketika mereka menerima tekanan ketaatan (Davis *et al*, 2006).

#### 2.2.3 Skema Pembayaran Insentif

Skema pembayaran merupakan salah satu bentuk pengendalian yang dilakukan perusahaan untuk memastikan segala kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Skema pembayaran insentif yang digunakan yaitu *slack-inducing* dan *truth-inducing*.

##### 2.2.3.1 Skema Pembayaran Insentif *Slack-Inducing*

Skema yang disebut juga sebagai *fixed pay plus bonus* ini merupakan skema pembayaran insentif dimana bawahan dibayar dengan gaji tetap dan akan mendapat bonus jika hasil produksinya melebihi target yang telah ditentukan.

Apabila hasil produksinya sesuai target ataupun kurang dari target, maka bawahan tersebut hanya mendapatkan gaji tetap saja. Apabila hasil produksinya dibawah target, maka bawahan tersebut tidak akan dikenakan denda (*penalty*).

#### 2.2.3.2 Skema Pembayaran Insentif *Truth-Inducing*

Skema ini memiliki sistem yang sama dengan skema sebelumnya, yaitu bawahan akan dibayar dengan gaji tetap dan akan mendapat bonus jika hasil produksinya melebihi target yang telah ditentukan. Namun, apabila hasil produksinya berada dibawah target, maka bawahan akan dikenakan denda (*penalty*) sebesar kekurangan yang tidak tercapai. Denda tersebut dipotong melalui gaji tetap yang diterima. Apabila hasil produksi sesuai target, maka bawahan hanya menerima gaji tetap saja.

### 2.3 Telaah Penelitian Terdahulu

Bagian ini memuat pembahasan mengenai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang saat ini dilakukan oleh penulis. Penelitian terdahulu menjadi dasar yang kemudian dikembangkan oleh penulis dalam

mengajukan hipotesis baru. Penelitian yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi, *et al* (2017) dengan judul Pengaruh Tekanan Ketaatan Dan Tanggung Jawab Persepsian Terhadap *Budgetary Slack*. Pada desain ini partisipan dibagi kedalam dua kelompok menjadi kelompok eksperimen dan kelompok pengendali. Kelompok eksperimen yaitu ada tekanan ketaatan dan kelompok pengendali yaitu tidak ada tekanan ketaatan. Uji *independent sample t test* digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan uji regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis 2.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tekanan ketaatan berpengaruh terhadap *budgetary slack*, dan tanggung jawab persepsian tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Dari hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa tekanan ketaatan yang ada di perusahaan mampu mempengaruhi manajer menciptakan *budgetary slack*. Semakin besar ketakanan ketaatan yang ada maka akan semakin besar kemungkinan terciptanya *budgetary slack*. Tanggungjawab persepsian yang meliputi manajemen impresi, kekuatan tekanan persepsi dan kesulitan pengambilan keputusan persepsi yang berpengaruh, terbukti berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh S. Davis, F. T. DeZoort, dan L. S. Kopp (2006), dalam penelitiannya terbukti bahwa *budgetary slack* yang dibuat seseorang cenderung lebih besar ketika menerima tekanan ketaatan dan menganggap dirinya tidak memiliki tanggung jawab yang besar atas *slack* yang dibuat. Individu tersebut merasa atasan



mereka yang memberi perintahlah yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar atas *slack* tersebut.

J. L. Hobson, M. J. Mellon, dan D. E. Stevens (2011) membuktikan bahwa *budgetary slack* yang dibuat dibawah *slack-inducing pay scheme* lebih besar dibandingkan *budgetary slack* yang dibuat dibawah *truth-inducing pay scheme*. *Slack-inducing pay scheme* menyebabkan seseorang mengalami dilema etika dalam mengambil keputusan apakah akan meningkatkan rekomendasi anggaran atau tidak. Seseorang dengan *traditional value*, *responsibility*, dan *empathy* yang tinggi cenderung membuat *budgetary slack* yang kecil.

C. W. Chow, J. C. Cooper, W. S. Waller (1988) membuktikan bahwa *budgetary slack* yang dibuat dibawah *truth-inducing pay scheme* lebih besar dibandingkan dengan *slack-inducing pay scheme*, namun ketika ada asimetri informasi mengenai *performance*, *budgetary slack* yang dibuat dibawah *truth-inducing pay scheme* menjadi lebih kecil. Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh L. M. N. Puspita dan B. Andriansyah (2017), dalam penelitiannya *budgetary slack* yang dibuat dibawah skema pembayaran insentif *truth-inducing* lebih besar dibandingkan dengan skema pembayaran insentif *slack-inducing* karena bawahan tidak ingin menerima *penalty* ketika mereka tidak memenuhi target anggaran yang telah dibuat. Variabel tanggung jawab personal tidak berpengaruh pada *budgetary slack*

Tabel 2.1

## Telaah Penelitian Terdahulu

## 2. Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	1988	C. W. Chow, J. C. Cooper, W. S. Waller	<i>Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance</i>	Y1: <i>Budgetary Slack</i> Y2: <i>Performance</i> X1: <i>Truth-Inducing Pay Scheme</i> X2: <i>Information Asymmetry</i>	<i>Budgetary Slack</i> yang dibuat dibawah <i>Truth-Inducing Pay Scheme</i> lebih besar dibandingkan dengan <i>Slack-Inducing Pay Scheme</i> , namun ketika ada asimetri informasi mengenai <i>performance budgetary slack</i> yang dibuat dibawah <i>truth-inducing pay scheme</i> menjadi lebih kecil.
2.	2006	S. Davis, F. T. DeZoort, L. S. Kopp	<i>The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of</i>	Y: <i>Budgetary Slack</i> X1: <i>Obedience Pressure</i> X2: <i>Perceived Responsibility</i>	<i>Budgetary Slack</i> yang dibuat seseorang cenderung lebih besar ketika menerima tekanan ketaatan dan menganggap

			<i>Budgetary Slack</i>		dirinya tidak memiliki tanggung jawab yang besar atas <i>slack</i> yang dibuat
3.	2011	J. L. Hobson, M. J. Mellon, D. E. Stevens	<i>Determinants of Moral Judgements Regarding Budgetary Slack: An Experimental Examination of Pay Scheme and Personal Values</i>	Y: <i>Budgetary Slack</i> X1: <i>Slack-inducing Pay Scheme</i> X2: <i>Traditional Value</i> X3: <i>Responsibility</i> X4: <i>Empathy</i>	<i>Budgetary slack</i> yang dibuat dibawah <i>slack-inducing pay scheme</i> lebih besar dibandingkan <i>budgetary slack</i> yang dibuat dibawah <i>truth-inducing pay scheme</i> . Seseorang dengan <i>traditional value</i> , <i>responsibility</i> , dan <i>empathy</i> yang tinggi cenderung membuat <i>budgetary slack</i> yang kecil.

4.	2017	L. M. N. Puspita, B. Andriansyah	Pengaruh Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	Y: <i>Budgetary Slack</i> X1: Pemberian Insentif X2: Tanggung Jawab Personal	<i>Budgetary slack</i> yang dibuat dibawah skema pembayaran insentif <i>truth- inducing</i> lebih besar dibandingkan dengan skema pembayaran insentif <i>slack- inducing</i> . Tanggung jawab personal tidak berpengaruh pada <i>budgetary slack</i>
5.	2017	Baihaqi, M. Hatta, Maisyarah, L. Auditya	Pengaruh Tekanan Ketaatan Dan Tanggung Jawab Persepsian Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	Y: <i>Budgetary Slack</i> X1: Tekanan Ketaatan X2: Tanggung Jawab Persepsian	<i>Budgetary slack</i> yang dibuat lebih besar ketika ada tekanan ketaatan, sedangkan tanggung jawab persepsian tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>

## 2.4 Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Tekanan Ketaatan

S. Davis, F. T. DeZoort, dan L. S. Kopp (2006) menjelaskan bahwa bawahan yang menerima tekanan dari atasan untuk membuat senjangan anggaran akan mengaktifkan penalaran mereka dan menyatakan bahwa tindakan tersebut tidak etis. Bawahan tersebut mengalami dilema etika ketika diberi perintah untuk melakukan tindakan yang mereka anggap tidak benar. Tekanan yang ada di perusahaan dapat mempengaruhi manajer menciptakan *budgetary slack*. Semakin besar tekanan ketaatan yang diterima maka akan semakin besar kemungkinan manajer tersebut menciptakan *budgetary slack* (Baihaqi *et al*, 2017).

Milgram (1963) menyatakan bahwa perilaku seseorang dapat dipengaruhi oleh orang lain yang memiliki otoritas lebih tinggi, dalam hal ini perilaku bawahan dapat dipengaruhi oleh atasan karena atasan memiliki otoritas secara formal dalam struktur perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hal ini berarti adanya tekanan dari atasan menyebabkan bawahan cenderung menaati perintah tersebut dan membuat senjangan anggaran. Berdasarkan pembahasan tersebut, peneliti mencoba melakukan eksperimen dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** terdapat perbedaan senjangan anggaran ketika manajer menerima tekanan dari atasan dan ketika tidak menerima tekanan dari atasan

#### 2.4.2 Skema Pembayaran Insentif *Slack-Inducing* dan *Truth-Inducing*

Skema pembayaran merupakan salah satu bentuk pengendalian yang dilakukan perusahaan untuk memastikan segala kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Skema pembayaran insentif yang digunakan yaitu *slack-inducing* dan *truth-inducing*. Skema pembayaran insentif *slack-inducing* memotivasi manajer untuk menciptakan senjangan anggaran karena skema tersebut menyediakan bonus bagi manajer apabila dapat melampaui target (Hobson *et al*, 2011). Hal tersebut sesuai dengan adanya konflik agensi dimana adanya perbedaan kepentingan antara atasan dan bawahan. Dalam eksperimen yang dilakukan oleh Chow *et al* (1988), skema pembayaran insentif *truth-inducing* menghasilkan *slack* yang lebih kecil ketika ada asimetri informasi.

Berdasarkan pembahasan tersebut, peneliti mencoba melakukan eksperimen dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>:** terdapat perbedaan senjangan anggaran ketika perusahaan menggunakan skema pembayaran insentif *slack-inducing* dan *truth-inducing*

#### 2.4.3 Tekanan Ketaatan dan Skema Pembayaran Insentif

Penelitian mengenai pengaruh tekanan ketaatan dan skema pembayaran insentif terhadap senjangan anggaran belum dilakukan hingga saat ini. Namun, penelitian mengenai tekanan ketaatan seperti

yang dilakukan oleh S. Davis, *et al* (2006) dan Baihaqi *et al*, (2017) menunjukkan bahwa bawahan yang menerima tekanan ketaatan akan menciptakan senjangan anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan tidak ada tekanan ketaatan. Manajemen dapat mencari solusi mengenai hal ini dengan menciptakan *formal system* seperti skema pembayaran insentif atas anggaran. Skema pembayaran yang digunakan yaitu skema pembayaran insentif *slack-inducing* dan *truth-inducing*. Skema pembayaran insentif *slack-inducing* memotivasi manajer untuk menciptakan senjangan anggaran karena skema tersebut menyediakan bonus bagi manajer apabila dapat melampaui target (Hobson *et al*, 2011). Dalam eksperimen yang dilakukan oleh Chow *et al* (1988), skema pembayaran insentif *truth-inducing* menghasilkan *slack* yang lebih kecil ketika ada asimetri informasi. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>3</sub>:** terdapat perbedaan senjangan anggaran ketika manajer menerima tekanan dari atasan dengan skema pembayaran insentif *slack-inducing* dan *truth-inducing*

**H<sub>4</sub>:** terdapat perbedaan senjangan anggaran ketika manajer tidak menerima tekanan dari atasan dengan skema pembayaran insentif *slack-inducing* dan *truth-inducing*

**H<sub>5</sub>:** terdapat perbedaan senjangan anggaran ketika manajer menerima tekanan dan tidak menerima tekanan pada perusahaan yang menggunakan skema pembayaran insentif *slack-inducing*

**H<sub>6</sub>:** terdapat perbedaan senjangan anggaran ketika manajer menerima tekanan dan tidak menerima tekanan pada perusahaan yang menggunakan skema pembayaran insentif *truth-inducing*

