

Pengaruh Rasa Percaya Terhadap *Budgetary Slack*

Patria Prasetio Adi¹

¹Jurusan Akuntansi, FEB, Unjani, Cimahi, Indonesia

Abstract

The aim of this study is to provide comprehensive solution to manager so that they can minimize budgetary slack through informal control. Deductive approach is use in this research. We make survey to 65 employees of Indonesian Government enterprises, who prepare and approve budgets. Quantitative data analysis is completed by simple regression in order to examine the hypotheses. The result showed that there is a negative correlation between trust and budgetary slack.

Keywords: *Budgetary slack*, informal control, trust

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan solusi menyeluruh kepada manajemen level bawah sampai manajemen level atas untuk bisa meminimalisir *budgetary slack* melalui pengendalian informal. Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif dengan menggunakan metode survey untuk menguji hipotesa. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan BUMN di Indonesia. Sampel penelitian sejumlah 65 dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling, serta analisis data kuantitatif untuk menguji hipotesis dilakukan dengan model regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *trust* berpengaruh secara negatif terhadap *budgetary slack*.

Kata Kunci: *Budgetary slack*. Pengendalian informal, rasa percaya

Corresponding Author: patria.prasetio@lecture.unjani.ac.id

How to cite this article: Adi, P P. (2021). Pengaruh Rasa Percaya Terhadap Budgetary Slack Jurnal Pendidikan Akuntansi dan Keuangan Vol. 9, No. 2 [Januari-Juni], 2021: 20-25. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JPAK/article/view/24925>

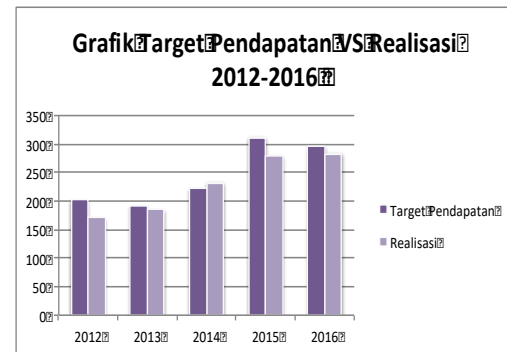
History of article: Received: May 2020, Revision: January 2021, Published: January 2021

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan bagian dalam strategi, yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu hambatan dari terlaksananya strategi yang telah disusun dengan baik oleh manajemen adalah ketersediaan anggaran (Kaplan dan Norton, 2008). Anggaran memiliki dua fungsi, yaitu perencanaan dan pengendalian. Untuk menjadi efektif, anggaran yang baik harus mencakup perencanaan dan pengendalian (Garrison dan Noreen, 2000). Kedua fungsi ini dapat menjadi penyebab akan terbatasnya ketersediaan anggaran untuk melaksanakan strategi yang telah disusun dengan baik tersebut oleh manajemen.

Sebagai alat pengendalian, anggaran memiliki keterbatasan, salah satunya adalah *slack*. Sistem pengendalian berbentuk formal dan informal dilakukan oleh manajemen sebagai mekanisme pengurangan *slack*. Meskipun begitu, penelitian terdahulu lebih banyak berfokus kepada sistem pengendalian formal dibandingkan dengan sistem pengendalian yang bersifat informal (Gilbert dkk, 2012). Hal ini disebabkan karena belum terujinya efektivitas dari sistem pengendalian informal (Chong dan Ferdiansah, 2014; Naranjo-gil *et al.*, 2016). Adi dan Lestari (2020) mengungkapkan bahwa BUMN dengan sistem pengendalian formal yang kuat pun belum dapat mencegah timbulnya *slack* dengan optimal sehingga target yang tidak tercapai pada eksekusi anggaran perusahaan, terus terjadi.

Gambar 1.1
Perbandingan Pencapaian Target dan Realisasi



Berdasarkan hasil wawancara dengan penyusun anggaran pada perusahaan, pada periode 2015 dan 2016, salah satu penyebab target bisa tercapai adalah ketika secara intensif, penanaman rasa percaya antara bawahan dan atasan sebagai bagian dari sistem pengendalian informal, bersamaan dengan sistem pengendalian formal.

Meskipun analogi mengenai rasa percaya dengan *slack* sangat sederhana, namun pada praktiknya rasa percaya merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur (Chong & Ferdiansah, 2014; Naranjo-gil & Gago, 2016). Namun berdasarkan hasil penelitian Adi dan Lestari (2019) pada suatu BUMN, rasa percaya pernah berhasil dalam mengurangi terjadinya *slack*, dan target perusahaan dapat tercapai. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian pada beberapa BUMN yang lain, untuk menunjukkan hubungan antara rasa percaya kepada manajer dengan *budgetary slack* seperti yang telah dilakukan oleh (Naranjo-gil *et al.*, 2016), yang akan mengidentifikasi pengaruh rasa percaya terhadap *budgetary slack*.

KAJIAN LITERATUR

Menurut Anthony & Govindarajan (2006), *budgetary slack* adalah selisih angka anggaran yang diajukan oleh suatu unit

pertanggungjawaban dengan perkiraan terbaik manajemen. Bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya sehingga target akan lebih mudah tercapai. Atasan dan bawahan dalam pusat pertanggungjawaban cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat. *Budgetary slack* timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak selaras terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasar pencapaian anggaran.

Beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Gilabert dkk(2012), Bakar & Amiruddin(2014), Chong & Ferdiansah(2014), Naranjo-gil & Gago(2016) berpendapat bahwa rasa percaya (*trust*) dapat dijadikan sebagai alat pengendalian informal yang berfungsi untuk mengurangi *slack*. Akan tetapi rasa percaya tersebut tidak dapat dioperasionalkan secara langsung dalam model ekonomi selain itu belum ada mekanisme yang efektif untuk bisa mengukur rasa percaya Gilabert, Gago & Naranjo-gil (2012).

Rasa percaya dapat didefinisikan sebagai keinginan suatu pihak (*trustor*) untuk bisa yakin bahwa pihak yang lain (*trustee*) akan bertindak sesuai dengan ekspektasi *trustor*(Mayer dkk, 1995). Chong & Ferdiansah(2015) menyatakan bahwa ketika rasa percaya terjalin antara bawahan dengan atasan, maka kerjasama yang baik akan terjalin sehingga kemungkinan terjadi *slack* akan mengecil. Penelitian eksperimen mengenai rasa percaya memperlakukan rasa percaya sebagai suatu hal yang rasional, akan tetapi pada praktiknya rasa percaya bukan melakukan hal yang rasional melainkan merupakan suatu hal yang banyak dipengaruhi oleh isu moral dan psikologis (Gilabert dkk,

2012). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H0: Rasa percaya tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*

H1: Rasa percaya berpengaruh secara negatif terhadap *budgetary slack*

METODE

Penelitian ini berfokus pada rasa percaya antara pembuat anggaran (*low level management*) kepada manajer level menengah perusahaan. Pendekatan deduktif akan digunakan untuk menganalisa hipotesis dalam penelitian ini. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai BUMN di Indonesia dengan jumlah *sample* sebesar 65. Teknik *purposive sampling* digunakan dalam menentukan *sample*. *Sample* yang dipilih adalah pegawai BUMN di Kota Jakarta dan Bandung yang berperan dalam membuat maupun menyetujui anggaran. *Sample* dipilih dengan pertimbangan mayoritas Kantor Pusat BUMN berada di kota Jakarta dan Bandung.

Untuk meningkatkan validitas, kuisioner yang akan digunakan pada penelitian ini menggunakan kuisioner yang telah digunakan pada penelitian sebelumnya. Untuk variabel rasa percaya, digunakan kuisioner yang telah diujikan pada penelitian Tzafirir & Dolan(2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dari penelitian ini adalah pegawai BUMN yang berkaitan langsung dengan penyusunan anggaran. Pegawai tersebut bekerja pada 16 BUMN yang beroperasi di kota Jakarta dan Bandung, serta tidak dibatasi pada jenis sektor industri tertentu. Jumlah responden dan lama bekerja dari setiap BUMN pun bervariasi. Rata-rata responden telah bekerja pada BUMN tersebut selama 7 tahun.

Rasa percaya yang terjalin dalam tim akan mempengaruhi kinerja tim. Menurut Baldvinsdottir *et al.*, (2011) rasa percaya akan mempengaruhi praktik akuntansi serta sebaliknya praktik akuntansi akan mempengaruhi rasa percaya. Apabila dilihat dari sisi penganggaran, rasa percaya yang dimiliki oleh manajemen tingkat bawah dan menengah kepada manajemen tingkat atas dapat memperkecil kemungkinan slack (Maiga dan Jacobs, 2007; Chong dan Ferdiansah, 2014; Naranjo-gil *et al.*, 2016).

Dalam penelitian ini, rasa percaya diukur dengan menggunakan delapan indikator, yaitu *reliability*, *benevolence*, *openness*, *caring*, *integrity*, *consistency*, *credibility* dan *honesty*, yang diadaptasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh (Tzafrir dan Dolan, 2006). Data yang didapatkan diuji dengan menggunakan uji regresi linier sederhana, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1

Anova					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	56,056	1	56,056	5,518	0,022
Residual	640,006	63	10,159		
Total	696,062	64			

Nilai F hitung menunjukkan nilai 5.518 dengan tingkat signifikansi 0.022. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini terdapat pengaruh secara negatif rasa percaya terhadap budgetary slack, atau H0 ditolak (Priyatno, 2018). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rodgers dan Palanca, (2006); Maiga dan Jacobs, (2007); Chong dan Ferdiansah, (2015); Naranjo-gil dan Gago, (2016). Rasa percaya antara manajer level atas dengan manajer level bawah akan membuat masing-masing manajer membuat anggaran sungguh-sungguh sesuai

dengan management best guess, karena tidak ada hal yang ditutupi oleh masing-masing manajer.

Objek penelitian ini adalah BUMN di mana BUMN sebagai pengemban misi negara, memiliki tugas dalam mensejahterakan masyarakat, di samping semua program kerja yang disusun memiliki tujuan untuk mencari keuntungan bagi negara. Tugas ini terus dikendalikan pelaksanaannya oleh negara lewat kementerian BUMN. Dengan sistem pengendalian ini, komite anggaran sebagai penyusun anggaran di setiap BUMN, sudah memiliki persepsi yang sama sehingga rasa percaya dalam menyusun anggaran sudah terjalin bahkan sudah menjadi bagian dari sistem penyusunan anggaran tersebut. Panduan lengkap bagi BUMN dalam menyusun anggaran terdapat dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor: KEP-101/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Badan Usaha Milik Negara. Peraturan ini menunjukkan bahwa penyusunan RKAP dilakukan dengan pendekatan partisipatif.

Garrison *et al.*, (2015) mengatakan bahwa pendekatan partisipatif yang dilakukan dalam penyusunan anggaran akan membawa keberhasilan terhadap program-program anggaran tersebut. Hal ini dikarenakan pendekatan partisipatif melibatkan setiap orang pada semua tingkatan organisasi dan diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak. Keterlibatan yang dimaksud oleh pendekatan partisipatif mengarah kepada kerjasama yang terjadi pada saat penyusunan anggaran.

Azhari dan Mawardi, (2018) menyebutkan bahwa rasa percaya akan memudahkan terjalinnya kerjasama. Rasa saling percaya merupakan elemen modal sosial yang paling berpengaruh dalam terciptanya jaringan kerjasama dan informasi serta

kepatuhan pada aturan atau norma yang disepakati bersama. Modal sosial menunjuk pada segi-segi organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma-norma, dan jaringan-jaringan sosial yang dapat memfasilitasi tindakan kolektif. KEP-101/MBU/2002 tentang Penyusunan RKAP BUMN merupakan aturan atau norma yang disepakati bersama, oleh semua BUMN. Karena setiap BUMN harus mengikuti aturan tersebut, maka pembentukan modal sosial, menjadi hal yang sudah seharusnya terjadi sehingga hal ini sesuai dengan pernyataan Azhari dan Mawardi, (2018) di mana kerjasama akan diwarnai oleh suatu pola interrelasi yang timbal balik dan saling menguntungkan (*reciprocity*), dan dibangun atas kepercayaan (*trust*) yang ditopang oleh norma-norma dan nilai-nilai sosial yang positif dan kuat.

UU No. 17 tahun 2003 tentang BUMN, menyebutkan bahwa BUMN baik yang berbentuk Persero ataupun Perum, memiliki porsi penyertaan modal dari negara dan bertujuan menghasilkan keuntungan. Undang-undang ini beserta dengan KEP-101/MBU/2002 memberikan keseragaman bagi BUMN yang berdampak pada penyusunan anggaran. Keseragaman ini membuat BUMN menjadi sebuah komunitas yang memiliki serangkaian aturan dan norma yang diikuti oleh seluruh anggota komunitas tersebut. Azhari dan Mawardi, (2018) mengatakan bahwa Rasa saling percaya dalam suatu komunitas timbul karena mudahnya harapan yang tumbuh, ditunjukkan dengan adanya perilaku jujur, kerjasama, sepaham, dan adanya norma-norma yang diyakini. Hal ini semakin mendorong untuk tidak terjadinya slack dalam penyusunan RKAP pada BUMN.

KESIMPULAN

Rasa percaya berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, karena sebagai pengemban misi Negara, BUMN percaya

bahwa Negara memiliki itikad baik dalam mensejahterakan masyarakat maka rasa percaya ini membuat manajemen cenderung untuk tidak melakukan *slack*. Keseragaman yang terjadi pada BUMN akibat peraturan-peraturan yang harus diikuti oleh seluruh BUMN semakin memperkecil terjadinya slack pada penyusunan anggaran.

Pada penelitian ini, sampel yang diambil memiliki karakteristik khusus, sehingga penelitian dengan menggunakan perusahaan swasta sebagai sample sangat menarik untuk dilakukan. Selain itu penambahan jumlah sampel akan mampu membuat hasil penelitian lebih dapat dipercaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi PP, Lestari DI. (2020) 'Strategic Based Budgeting, is it Necessary?.' In *American International Journal of Business Management*, pp. 53-56.
- Anthony, R. and Govindarajan, V. (2006) *Management Control System*. 12th edn. McGraw-Hill Europe.
- Azhari, F. and Mawardi, M. K. (2018) 'Peran Modal Sosial Dalam Pengembangan Jaringan Usaha Kecil Menengah (Studi Kasus pada Rumah Makan Padang)', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 59(1), p. 153. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Bakar, N. R. binti A. and Amiruddin, R. (2014) 'Impact of Organisational Factors on Budgetary Slack', in *E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014)*, pp. 978–983.
- Baldvinsdottir, G. *et al.* (2011) 'Accounting research and trust: A literature review', *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(4), pp. 382–424. doi: 10.1108/11766091111189891.
- Chong, V. K. and Ferdiansah, I. (2014) 'The Effect of Trust-in-superior and

Truthfulness on Budgetary Slack: An Experimental Investigation', *Advances in Management Accounting*. Emerald, 19(May), pp. 55–73. doi: 10.1108/S1474-7871(2011)0000019009.

Chong, V. K. and Ferdiansah, I. (2015) 'The Effect of Trust in Superior and Truthfulness on Budgetary Slack: An Experimental Investigation', *Advances in Management Accounting*. Emerald, 19, pp. 55–73. doi: 10.1108/S1474-7871(2011)0000019009.

Fisher, J. G., Sprinkle, G. B. and Walker, L. L. (2007) 'Experimental Budgeting Research: Implications for Practitioners', *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 18(6), pp. 67–75. doi: 10.1002/jcaf.

Gago-Rodríguez, S. and Naranjo-Gil, D. (2016) 'Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: an experiment', *Management Decision*, pp. 1908–1928. doi: 10.1108/MD-10-2015-0480.

Garrison *et al.* (2015) *Managerial Accounting*. 2nd edn. New York: McGraw-Hill.

Garrison, R. H. and Noreen, E. W. (2000) *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: McGraw-Hill Companies.

Gilabert, M., Gago, S. and Naranjo-gil, D. (2012) 'The Relationship between Trust and Budgetary Slack: an Empirical Study', in *CEUR Workshop Proceedings*.

Indonesia IPR. Kebijakan Pengadaan Gabah/Beras dan Penyaluran Beras oleh Pemerintah [Internet]. Nomor 3 Tahun 2012 Indonesia; 2012. Available from: <https://engine.ddtc.co.id/peraturan-pajak/read/instruksi-presiden-3-tahun-2012>

34. Indonesia PPR. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 Tahun 2006 [Internet]. Nomor 32 Tahun 2006 Indonesia; 2006. Available from: <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2006/32TAHUN2006PP.htm>

Kaplan, R. S. and Norton, D. (2008)

The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School.

Maiga, A. and Jacobs, F. (2007) 'Budget participations influence on budget slack: the role of fairness perceptions, trust and goal commitment', *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), pp. 39–58.

Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995) 'Model of Trust', *Academy of management review*, 20(3), pp. 709–734. Available at: <http://www.jstor.org/stable/258792>.

Naranjo-gil, D. *et al.* (2016) 'Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: An experiment', *Management Decision*, 54(8), pp. 1908–1928. doi: 10.1108/MD-10-2015-0480.

Priyatno D. *SPSS Panduan Mudah Olah Data Bagi Mahasiswa dan Umum*. Yogyakarta: Andi. 2018.

Rodgers, W. and Palanca, M. B. (2006) *Do Internal Auditors Observe How Trust Behavior Reduces Budgetary Slack?*

Tzafrir, S. S. and Dolan, Si. L. (2006) 'Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management Article information: TRUST ME A Scale for Measuring Manager – Employee Trust', *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), pp. 115–132.