

ANALISIS PERILAKU MANAGERIAL DALAM PERENCANAAN ANGGARAN KEUANGAN PERUSAHAAN

Berta Dwi Murdoko

Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

b.d.murdoko@gmail.com¹

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk meninjau perilaku manajerial dalam perencanaan anggaran keuangan perusahaan melalui pendekatan literatur review. Perencanaan anggaran keuangan merupakan proses krusial dalam pengelolaan perusahaan, karena mempengaruhi alokasi sumber daya dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Keberhasilan dalam penyusunan anggaran sangat bergantung pada perilaku manajerial, yang meliputi berbagai aspek psikologis, sosial, dan struktural dalam pengambilan keputusan. Beberapa faktor seperti bias kognitif, motivasi, dan konflik kepentingan ditemukan memiliki dampak signifikan pada pengambilan keputusan manajemen dalam penyusunan anggaran. Bias seperti *optimism bias* dan *anchoring bias* dapat menyebabkan prediksi anggaran yang tidak realistis, sementara motivasi dan tekanan eksternal berpotensi mendorong keputusan yang tidak optimal. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas meningkatkan efektivitas perencanaan anggaran. Hasil tinjauan ini menunjukkan bahwa perilaku manajerial berperan penting dalam menentukan kualitas perencanaan anggaran, dan pentingnya pendekatan yang lebih terstruktur dalam mengelola faktor perilaku tersebut. Kesadaran akan bias kognitif, pelatihan manajerial, dan penerapan sistem kontrol yang baik dapat meningkatkan akurasi serta efektivitas anggaran, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keuangan perusahaan.

Kata Kunci : Bias Kognitif, Keuangan Perusahaan, Motivasi, Perencanaan Anggaran, Perilaku Manajerial.

ABSTRACT

This study aims to review managerial behavior in company financial budget planning through a literature review approach. Financial budget planning is a crucial process in company management, because it influences resource allocation and the achievement of the organization's strategic goals. Success in budget preparation is highly dependent on managerial behavior, which includes various psychological, social and structural aspects in decision making. Several factors such as cognitive bias, motivation, and conflicts of interest were found to have a significant impact on management decision making in budget preparation. Biases such as optimism bias and anchoring bias can lead to unrealistic budget predictions, while external motivations and pressures can potentially drive suboptimal decisions. In addition, an organizational culture that supports transparency and accountability increases the effectiveness of budget planning. The results of this review show that managerial behavior plays an important role in determining the quality of budget planning, and the importance of a more structured approach in managing these behavioral factors. Awareness of cognitive

biases, managerial training, and implementing good control systems can increase budget accuracy and effectiveness, which ultimately has a positive impact on the company's financial performance.

Keywords: *Budget Planning, Cognitive Bias, Corporate Finance, Managerial Behavior, Motivation.*

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran keuangan yang tepat sangat penting karena berfungsi sebagai pedoman utama dalam pengelolaan keuangan perusahaan seperti yang di sampaikan (Fuadi & Trisnainingsih, 2022) bahwa Perencanaan keuangan secara definisi merupakan proses untuk mencapai tujuan melalui pengelolaan keuangan yang terencana dan komprehensif. Perencanaan anggaran keuangan adalah proses kunci dalam pengelolaan keuangan perusahaan yang menentukan bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai tujuan strategis dan operasional. Anggaran yang direncanakan dengan baik dapat menjadi alat untuk mencapai efisiensi, mengontrol pengeluaran, dan memastikan bahwa perusahaan tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuannya. Proses ini melibatkan berbagai elemen dalam organisasi, namun peran manajerial menjadi pusat dari seluruh proses tersebut. Perilaku manajerial, yang mencakup sikap, keputusan, dan gaya kepemimpinan manajer, secara langsung memengaruhi efektivitas perencanaan anggaran keuangan perusahaan.

Keberhasilan dalam perencanaan anggaran tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis seorang manajer dalam mengelola keuangan, tetapi juga pada bagaimana manajer mampu menerapkan pendekatan yang tepat dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Perilaku manajerial mencakup bagaimana manajer menyikapi tantangan, menghadapi risiko, memimpin tim, dan menjaga integritas serta etika dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh perilaku manajerial terhadap efektivitas perencanaan anggaran menjadi sangat relevan, terutama dalam konteks dinamika bisnis yang semakin kompleks dan berubah-ubah.

Perencanaan anggaran merupakan salah satu proses keuangan yang paling vital dalam operasional sebuah perusahaan. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai pedoman untuk pengeluaran dan pendapatan perusahaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian yang membantu manajemen untuk memastikan bahwa perusahaan tetap berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuannya. Sebuah anggaran yang efektif memberikan gambaran mengenai alokasi sumber daya, mengidentifikasi kebutuhan investasi, memproyeksikan arus kas, serta memantau kinerja operasional dan keuangan secara keseluruhan.

Melalui perencanaan anggaran, perusahaan dapat memprioritaskan pengeluaran, mengidentifikasi potensi penghematan, dan mengantisipasi tantangan keuangan yang mungkin dihadapi. Dalam proses ini, penting bagi manajer untuk mampu menyeimbangkan antara kebutuhan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Anggaran yang terlalu ketat dapat membatasi fleksibilitas perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan pasar, sementara anggaran yang terlalu longgar dapat mengakibatkan pemborosan sumber daya. Oleh karena itu, keahlian manajerial dalam menyusun anggaran yang realistis, akurat, dan adaptif menjadi sangat penting untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Namun, efektivitas perencanaan anggaran tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis seperti analisis keuangan dan proyeksi pendapatan, tetapi juga oleh perilaku manajerial yang terlibat dalam proses tersebut. Perilaku manajerial yang tepat dapat

meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran, sementara perilaku yang tidak tepat dapat mengarah pada penyusunan anggaran yang tidak efisien dan merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Peran perilaku dalam penyusunan sering dianggap sebagai proses yang teknis dan objektif. Kenyataannya, keputusan-keputusan yang diambil selama proses ini sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia. Manajer bagian dan tim anggaran sering kali menghadapi berbagai tekanan dan tantangan yang dapat mempengaruhi cara mereka membuat keputusan seperti dalam penelitian (Pitaloka & Trisnaningsih, 2022) bahwa ketatnya penganggaran dan adanya tekanan atasan sering kali menjadi penyebab perusahaan tidak leluasa membuat anggaran. Anggaran bukan hanya alat pengendalian untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien, tetapi juga sebagai alat perencanaan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Dalam praktiknya, pembuatan anggaran sering kali melibatkan manajer di berbagai bagian perusahaan serta tim anggaran yang bertanggung jawab untuk menyusun dan memantau pelaksanaan anggaran tersebut. Namun, dalam proses penganggaran ini, manajer bagian dan tim anggaran sering kali dihadapkan pada berbagai tekanan dan tantangan yang dapat mempengaruhi cara mereka membuat keputusan. Tekanan ini sering kali membuat perusahaan tidak leluasa dalam menyusun anggaran yang fleksibel dan adaptif terhadap kondisi bisnis yang dinamis. Fenomena ini menggambarkan betapa kompleksnya tantangan yang dihadapi oleh manajer bagian dan tim anggaran, yang tidak hanya dituntut untuk menghasilkan anggaran yang realistis, tetapi juga harus menghadapi tekanan eksternal dan internal yang dapat mengganggu objektivitas mereka dalam membuat keputusan anggaran. Dalam penganggaran, tekanan dapat datang dari berbagai arah. Salah satunya adalah tekanan dari atasan, baik itu dari level manajemen puncak atau dari pihak eksternal seperti pemegang saham dan dewan direksi. Tekanan ini sering kali berkaitan dengan ekspektasi kinerja keuangan yang harus dicapai dalam periode anggaran tertentu. Manajer bagian dan tim anggaran mungkin dihadapkan pada tuntutan untuk menyusun anggaran yang terlalu ketat atau tidak realistis, demi mencapai target keuangan jangka pendek yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tekanan dari atasan sering kali muncul ketika perusahaan memiliki target kinerja tertentu yang harus dicapai dalam jangka pendek. Atasan mungkin meminta manajer bagian untuk menyusun anggaran yang agresif dengan tujuan meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam waktu singkat. Sebagai contoh, manajer dapat diminta untuk memotong biaya operasional secara signifikan atau meningkatkan target pendapatan tanpa memperhitungkan kondisi pasar yang sebenarnya. Tekanan semacam ini dapat membuat manajer merasa terbebani, terutama jika target yang ditetapkan tidak realistis dan sulit dicapai dalam kerangka waktu yang ada.

Selain itu, tekanan juga dapat datang dari pemegang saham atau dewan direksi yang menginginkan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan laba yang konsisten. Mereka mungkin memberikan tekanan kepada manajemen untuk meningkatkan margin keuntungan, bahkan jika hal itu berarti harus mengurangi anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, atau inisiatif strategis lainnya. Dalam situasi ini, manajer bagian sering kali berada dalam posisi yang sulit, di mana mereka harus memilih antara memenuhi ekspektasi atasan atau menjaga keseimbangan anggaran yang realistis.

Selain tekanan dari atasan dan pemegang saham, manajer bagian dan tim anggaran juga menghadapi tekanan eksternal dari lingkungan bisnis. Tekanan ini dapat berasal dari kondisi ekonomi makro, perubahan regulasi, serta persaingan industri yang

semakin ketat. Misalnya, ketika terjadi resesi ekonomi atau ketidakpastian pasar, manajer anggaran mungkin diharapkan untuk menyusun anggaran yang lebih konservatif, dengan fokus pada penghematan dan pengendalian biaya. Namun, kondisi ini juga dapat membuat anggaran menjadi terlalu kaku dan tidak memberikan ruang bagi perusahaan untuk beradaptasi terhadap peluang yang mungkin muncul di pasar. Perubahan regulasi, seperti pajak atau aturan keuangan yang baru, juga dapat menambah tekanan bagi manajer dalam menyusun anggaran. Manajer harus memastikan bahwa anggaran yang disusun mematuhi regulasi yang berlaku, yang kadang-kadang dapat membatasi fleksibilitas perusahaan dalam mengelola keuangannya. Hal ini menciptakan tantangan tambahan bagi manajer untuk menyusun anggaran yang tidak hanya realistis, tetapi juga sesuai dengan aturan dan regulasi yang berlaku.

Ketatnya penganggaran dapat membuat perusahaan kehilangan keleluasaan dalam menyusun anggaran yang sesuai dengan kebutuhan riilnya. Penganggaran yang terlalu ketat sering kali membuat perusahaan kehilangan fleksibilitas dalam mengelola sumber daya. Misalnya, anggaran yang terlalu ketat mungkin tidak memberikan ruang bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam proyek-proyek baru atau inisiatif strategis yang berpotensi memberikan keuntungan di masa depan. Ketika anggaran sudah ditetapkan dengan sangat rinci dan ketat, manajer bagian mungkin merasa terikat dengan alokasi anggaran yang ada, sehingga sulit untuk menyesuaikan strategi bisnis saat kondisi pasar berubah. Ketidakfleksibelan ini dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan peluang bisnis atau tertinggal dari pesaing yang lebih adaptif. Ketika penganggaran terlalu ketat, manajer mungkin dipaksa untuk memangkas biaya operasional secara drastis. Meskipun pengurangan biaya sering kali dianggap sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi, namun dalam praktiknya, pemotongan biaya yang tidak tepat dapat berdampak negatif terhadap kualitas operasional perusahaan. Misalnya, pengurangan anggaran untuk pelatihan karyawan atau pemeliharaan peralatan dapat mengurangi produktivitas dan kualitas kerja. Dalam jangka panjang, pengurangan biaya yang terlalu drastis dapat merusak kinerja operasional dan reputasi perusahaan, serta mengurangi daya saing di pasar. Ketatnya penganggaran juga dapat menyulitkan manajer dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan operasional jangka pendek dan tujuan strategis jangka panjang. Manajer mungkin menghadapi dilema dalam menentukan prioritas alokasi sumber daya, terutama jika anggaran yang tersedia sangat terbatas. Misalnya, manajer mungkin harus memilih antara meningkatkan pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan produk baru atau mempertahankan anggaran untuk operasional harian perusahaan. Dalam situasi ini, manajer sering kali dihadapkan pada keputusan yang sulit, di mana pengambilan keputusan yang salah dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Menurut (Sopanah et al., 2023) aspek emosional, preferensi, bias kognitif, dan persepsi risiko dapat mempengaruhi perilaku keuangan individu. Bias kognitif mengacu pada kecenderungan sistematis dalam berpikir yang memengaruhi keputusan dan penilaian individu. Dalam konteks penyusunan anggaran keuangan, bias kognitif dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti optimisme berlebihan, konservatisme berlebihan, dan anchoring. Optimisme berlebihan terjadi ketika manajer bagian atau tim anggaran memiliki pandangan yang terlalu positif tentang prospek yang bagus terhadap pendapatan perusahaan, yang dapat mengarah pada estimasi biaya produksi yang terlalu rendah atau jadwal yang terlalu ketat. Sebaliknya, konservatisme berlebihan dapat

menyebabkan estimasi yang terlalu hati-hati, yang mungkin mengakibatkan anggaran yang berlebihan dan berkurangnya daya saing dengan competitor perusahaan sejenis.

Anchoring adalah bentuk lain dari bias kognitif di mana individu terlalu bergantung pada informasi awal yang mereka terima saat membuat keputusan. Misalnya, jika tim anggaran menerima estimasi awal yang terlalu rendah dari satu sumber, mereka mungkin tidak cukup menyesuaikan estimasi mereka meskipun ada bukti bahwa biaya sebenarnya mungkin lebih tinggi. Bias ini dapat menyebabkan anggaran yang tidak akurat dan, pada akhirnya, menyebabkan masalah dalam operasional penggunaan keuangan perusahaan. Selain bias kognitif, perilaku manajerial juga sangat dipengaruhi oleh tekanan dari pihak eksternal, seperti pemegang saham, manajemen puncak, atau pelanggan. Tekanan untuk memenuhi target tertentu, baik dalam hal biaya, waktu, atau kualitas, dapat mendorong manajer proyek untuk mengambil keputusan yang tidak sepenuhnya berdasarkan pertimbangan rasional atau etis.

Etika yang kuat dalam proses penyusunan anggaran membantu memastikan bahwa anggaran yang disusun akurat, transparan, dan dapat dipercaya. Prinsip-prinsip etika (IAPI, 2021) seperti integritas, kejujuran, dan akuntabilitas harus menjadi panduan bagi semua pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Namun, dalam praktiknya, tantangan etis sering kali muncul, terutama ketika ada tekanan untuk memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan. Salah satu tantangan etis yang paling umum dalam penyusunan anggaran keuangan adalah godaan untuk memanipulasi angka atau menaikkan biaya yang tidak seharusnya untuk kepentingan dan keuntungan pribadi.

TINJAUAN PUSTAKA

Agency Theory

Teori keagenan (*agency theory*) adalah salah satu teori penting dalam memahami hubungan antara pemilik (prinsipal) dan manajer (agen) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Keterkaitan teori ini dengan perilaku penyusunan anggaran biaya keuangan perusahaan terletak pada potensi konflik kepentingan yang dapat muncul antara pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda. Dalam konteks penyusunan anggaran biaya keuangan, teori keagenan membantu menjelaskan bagaimana manajer sebagai agen dapat berperilaku dalam proses penyusunan anggaran serta bagaimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh kepentingan mereka sendiri maupun oleh kendala yang diberikan oleh prinsipal. Teori keagenan berfokus pada masalah utama yang muncul ketika terdapat pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan. Dalam hal ini, prinsipal adalah pemegang saham atau pemilik perusahaan yang mengharapkan bahwa manajer (agen) akan mengelola sumber daya perusahaan secara efisien untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Namun, manajer memiliki tujuan dan insentif pribadi yang mungkin berbeda dari kepentingan pemegang saham. Misalnya, manajer mungkin lebih fokus pada pencapaian target jangka pendek, peningkatan kompensasi pribadi, atau menjaga keamanan posisinya di perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran biaya keuangan perusahaan, konflik ini sering kali muncul dalam bentuk:

- **Pengelembungan anggaran:** Manajer mungkin cenderung menyusun anggaran dengan biaya yang lebih tinggi dari yang sebenarnya diperlukan untuk memastikan adanya "buffer" atau cadangan dana jika terjadi kegagalan dalam pencapaian target keuangan.

- **Under-budgeting atau under-reporting:** Di sisi lain, manajer mungkin meremehkan anggaran atau melaporkan biaya yang lebih rendah untuk membuat hasil kinerja tampak lebih baik di mata pemilik atau dewan direksi.
- **Penghindaran risiko:** Manajer mungkin menyusun anggaran dengan cara yang terlalu konservatif, menghindari pengambilan risiko yang mungkin sebenarnya bisa meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Ketiga perilaku ini menunjukkan adanya asimetri informasi antara prinsipal dan agen, di mana manajer (agen) memiliki informasi yang lebih lengkap mengenai kondisi internal perusahaan dibandingkan dengan pemilik (prinsipal). Akibatnya, manajer dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk kepentingan pribadinya, yang berpotensi merugikan kepentingan pemilik.

Perilaku

Perilaku adalah serangkaian tindakan atau respons yang dilakukan oleh individu atau kelompok sebagai reaksi terhadap stimulus atau rangsangan tertentu, baik dari lingkungan internal (seperti pikiran, perasaan, dan emosi) maupun eksternal (seperti kejadian, situasi, atau interaksi dengan orang lain). Perilaku dapat bersifat sadar atau tidak sadar, sukarela atau tidak sukarela, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya, norma, nilai, pengalaman, serta keadaan biologis dan psikologis individu. Menurut (Affandy, 2019) Pengertian perilaku adalah aktivitas seseorang yang didorong oleh unsur kejiwaan yang di sebut motivasi. Bila di kaitkan dengan organisasi suatu perusahaan pengertian perilaku organisasi menurut (Prasetyo, 2018) adalah kumpulan yang kompleks mengenai ideologi, symbol dan nilai inti yang berlaku dalam perusahaan dan mempengaruhi cara menjalankan perusahaan.

Pembuatan anggaran keuangan merupakan salah satu aktivitas krusial dalam manajemen keuangan. Dalam konteks ini, perilaku akuntan sangat berperan dalam memastikan bahwa anggaran yang disusun realistis, akurat, dan dapat mendukung pengambilan keputusan yang efektif hal ini sejalan dengan (Alfia; Trisnaningsih S, 2023) tentang pengertian akuntansi keperilakuan yang menerangkan mengenai hubungan antara perilaku dan sistem akuntansi, akuntansi keperilakuan merupakan organisasi dan sistem akuntansi yang di akui keberadaanya. Seorang akuntan yang terlibat dalam penyusunan anggaran keuangan harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang biaya biaya yang akan di anggarkan. Ini mencakup pemahaman terhadap lingkup pekerjaan, kebutuhan sumber daya, biaya operasional, serta risiko yang mungkin terjadi. Akuntan harus mampu menerjemahkan kebutuhan teknis dan operasional perusahaan ke dalam angka-angka finansial yang merepresentasikan biaya yang diperlukan.

Anggaran

Anggaran menurut (Umarella, 2019) rencana yang terorganisasi dan menyeluruh dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumberdaya perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran keuangan adalah rencana terperinci yang mencerminkan alokasi sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan finansial dalam periode tertentu. Anggaran keuangan memiliki beberapa fungsi penting yang membantu organisasi mengelola sumber daya, membuat keputusan, dan mencapai tujuan strategisnya. Anggaran keuangan berfungsi sebagai alat perencanaan untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan secara efektif dan efisien. Dengan menyusun anggaran, perusahaan dapat merencanakan bagaimana pendapatan

akan digunakan dan bagaimana pengeluaran akan dikelola untuk mencapai target yang diinginkan. Perencanaan anggaran memungkinkan perusahaan untuk memprediksi kebutuhan modal, investasi, atau pengeluaran lainnya berdasarkan proyeksi penjualan, produksi, dan kegiatan operasional lainnya. Anggaran berfungsi sebagai peta jalan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Strategi ini mencakup alokasi sumber daya ke departemen, divisi, atau proyek tertentu. Anggaran memberikan batasan yang jelas pada pengeluaran dan alokasi dana, sehingga manajemen dapat mengawasi penggunaan dana secara efektif. Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, manajemen dapat memantau apakah perusahaan berada di jalur yang tepat atau tidak. Jika terjadi perbedaan signifikan antara realisasi dan anggaran, tindakan korektif dapat diambil untuk mengembalikan performa keuangan sesuai dengan rencana. Anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pemborosan atau inefisiensi dalam operasional sehari-hari, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan pengeluaran. Melalui pengawasan ketat terhadap alokasi dana, anggaran membantu perusahaan mengelola risiko keuangan dan menjaga stabilitas keuangan. Anggaran keuangan membantu dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efisien. Dalam perusahaan, sumber daya keuangan sering kali terbatas, sehingga anggaran diperlukan untuk memastikan bahwa sumber daya dialokasikan pada prioritas yang tepat. Anggaran memungkinkan manajemen untuk menentukan alokasi dana berdasarkan prioritas strategis perusahaan. Proyek atau departemen yang memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan perusahaan biasanya mendapatkan alokasi yang lebih besar. Dengan adanya batasan yang jelas dalam anggaran, perusahaan dapat mencegah penggunaan sumber daya yang melebihi yang diperlukan, yang dapat mengakibatkan pemborosan. Fungsi ini sangat penting dalam memastikan bahwa setiap unit dalam organisasi menerima sumber daya yang memadai untuk mendukung operasionalnya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam pembuatan paper ini adalah literatur review dengan cara mencari referensi jurnal akuntansi di google scholar. Metode penelitian literatur review merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi, menganalisis, dan menyintesis literatur yang ada terkait dengan topik tertentu. Paper ini bertujuan untuk mengumpulkan dan merangkum bukti riil bagaimana perilaku manajerial mempengaruhi efektivitas perencanaan anggaran keuangan di perusahaan. Metode ini penting dalam memberikan landasan teori dan menyoroti celah penelitian yang dapat dieksplorasi lebih lanjut.

PEMBAHASAN

Menurut (Prayitno, Trisnaningsih, 2024) anggaran yang disusun dengan melibatkan partisipasi seluruh karyawan akan memberikan dampak positif terhadap perilaku organisasi, diantaranya meningkatkan komitmen organisasi, meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja. Sejalan dengan (Saleh et al., 2021) Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi. Sama dengan penelitian (Pitaloka & Trisnaningsih, 2022) Partisipasi mempunyai pengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi

penganggaran, partisipasi dianggap alat untuk memupuk kepercayaan bawahan, pengendalian dan kontribusi ego dalam organisasi yang dapat membawa dampak intensitas perubahan komitmen terhadap target anggaran. Agar penyusunan anggaran keuangan efektif dengan melibatkan partisipasi seluruh karyawan, top management memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan proses tersebut berjalan dengan baik. Top management harus menciptakan budaya organisasi yang mendukung partisipasi karyawan seperti menyampaikan kepada seluruh karyawan bahwa keterlibatan mereka dalam proses penyusunan anggaran sangat penting dan memiliki dampak positif bagi organisasi, mendorong diskusi terbuka dan kolaborasi antar departemen untuk memastikan bahwa semua suara didengar. Top management harus membentuk tim anggaran yang terdiri dari perwakilan dari berbagai departemen. Hal ini akan memastikan bahwa perspektif dan kebutuhan semua bagian organisasi terwakili dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut (Prayitno, Trisnaningsih, 2024) perilaku manajerial dalam mengambil risiko, berkecenderungan untuk mencapai target laba, dan penekanan pada kinerja keuangan periode pendek, yang mempengaruhi proses penentuan laba. Pengambilan risiko dapat menghasilkan anggaran yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar sementara Fokus pada target laba dapat menghasilkan pengendalian biaya yang lebih baik dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien, sedangkan Penekanan pada kinerja jangka pendek dapat menghasilkan anggaran yang mengabaikan kebutuhan masa depan dan investasi penting, selain itu Fokus yang berlebihan pada pencapaian laba dalam jangka pendek dapat mengancam kesehatan finansial perusahaan di masa mendatang. Sikap perilaku manajerial dalam pengambilan risiko, kecenderungan untuk mencapai target laba, dan penekanan pada kinerja keuangan periode pendek memiliki pengaruh signifikan terhadap proses perencanaan anggaran keuangan. Top management perlu menyadari bahwa pendekatan yang seimbang antara pencapaian laba jangka pendek dan investasi jangka panjang sangat penting untuk keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. Dalam hal ini, perencanaan anggaran harus didasarkan pada pemahaman yang menyeluruh tentang risiko dan peluang yang ada, serta kebutuhan strategis organisasi sehingga perencanaan anggaran bisa berjalan lebih efektif.

Menurut (Siegel, Gary dan Marconi-Ramanauskas, Helene, n.d.) Overestimasi bisa terjadi karena tekanan anggaran dari Top Management sehingga manager bagian memasukan biaya ke item tertentu dan memasukan factor keselamatan ke dalam anggaran untuk meningkatkan kemungkinan memenuhi atau melampaui standar kinerja. Overestimasi biaya dan pengaruh tekanan dari top management dapat memiliki beberapa dampak negatif terhadap efektivitas penyusunan anggaran, antara lain:

- **Ketidakpuasan Karyawan:** Ketika anggaran dianggarkan terlalu tinggi dan kemudian tidak terealisasi, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Mereka mungkin merasa bahwa tujuan yang ditetapkan tidak realistis, yang dapat merusak motivasi dan komitmen terhadap organisasi.
- **Kinerja Keuangan yang Buruk:** Jika anggaran tidak mencerminkan kebutuhan nyata, perusahaan mungkin mengalami masalah kinerja keuangan. Misalnya, jika biaya yang dianggarkan terlalu tinggi, perusahaan mungkin kehilangan peluang untuk berinvestasi atau memperluas operasi, yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja keuangan.
- **Perencanaan yang Tidak Efektif:** Anggaran yang tidak akurat akan menghasilkan perencanaan yang tidak efektif. Manajer mungkin menghadapi

kesulitan dalam merencanakan pengeluaran, investasi, dan strategi pertumbuhan yang tepat karena mereka bekerja dengan angka yang tidak realistis.

penting bagi manajemen untuk mendorong kejujuran, kolaborasi, dan penggunaan data yang tepat dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran yang disusun akan lebih efektif dan mencerminkan kebutuhan nyata serta mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Menurut (Romauli et al., 2019) Anggaran digunakan secara luas dan manfaatnya sangat didukung, tetapi banyak peserta dalam organisasi masih menentanginya. Jika karyawan merasa bahwa anggaran tidak adil atau tidak mencerminkan kebutuhan nyata, mereka mungkin tidak berkomitmen penuh untuk mengikuti rencana anggaran yang telah disusun. Ini dapat menyebabkan penyimpangan besar antara anggaran dan hasil aktual, yang pada akhirnya mengurangi keefektifan perencanaan keuangan. Penolakan terhadap anggaran sering kali diiringi dengan kurangnya keseriusan dalam memberikan input atau estimasi yang akurat selama proses penyusunan anggaran. Jika manajer tidak sepenuhnya mendukung proses tersebut, data yang digunakan dalam penyusunan anggaran bisa jadi tidak akurat, sehingga perencanaan keuangan juga menjadi tidak realistis. Anggaran yang ditolak atau dipandang negatif oleh karyawan dapat menyebabkan resistensi terhadap pelaksanaannya. Hal ini bisa mengarah pada distorsi anggaran yang merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penolakan ini, jika tidak ditangani dengan baik, dapat mengurangi efektivitas penyusunan anggaran keuangan dengan menurunkan komitmen, akurasi, dan pelaksanaan anggaran. Oleh karena itu, penting bagi top management untuk mengatasi resistensi ini melalui partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas, guna memastikan bahwa anggaran yang disusun benar-benar efektif dalam mencapai tujuan keuangan dan strategis organisasi.

Menurut (Yulianasari & Riswandi, 2020) menyatakan bahwa beberapa alasan tindakan oportunistik yang sering terjadi, diantaranya melakukan pengelompokan anggaran yang sudah direkayasa demi mewujudkan tujuan politiknya dan urusan pribadinya. Tindakan oportunistik ini mengarah pada distorsi dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran, yang bisa mengakibatkan kerugian bagi organisasi dan mengurangi efisiensi serta efektivitas anggaran itu sendiri. Berikut adalah penjelasan tentang bagaimana tindakan oportunistik tersebut mempengaruhi efektivitas penyusunan anggaran keuangan.

Menurut (Santoso et al., 2024) Penyusunan anggaran tidaklah tanpa kelemahan, kelemahan ini dapat mencakup ketidakjelasan tanggung jawab pekerjaan, tekanan kerja, kekurangan waktu, kurangnya dukungan fasilitas, dan tugas-tugas yang mungkin bertentangan. Tekanan kerja yang tinggi dapat mengurangi kemampuan manajer untuk membuat keputusan yang bijaksana dan berbasis data. Ketika waktu yang tersedia tidak memadai untuk melakukan analisis yang mendalam, keputusan anggaran yang diambil mungkin bersifat reaktif dan jangka pendek, mengurangi efektivitas perencanaan keuangan jangka panjang. Tekanan yang terus-menerus dapat menyebabkan burnout pada karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Kondisi ini tidak hanya menurunkan produktivitas tetapi juga kualitas pekerjaan, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas penyusunan anggaran.

Partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku organisasi, seperti meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja. Partisipasi juga membantu dalam membentuk anggaran yang lebih efektif dan efisien. Namun, tekanan dari manajemen puncak, pengambilan risiko manajerial, dan fokus berlebihan pada kinerja jangka pendek dapat mempengaruhi kualitas

perencanaan anggaran. Faktor lain seperti overestimasi anggaran, resistensi karyawan, dan tindakan oportunistik juga dapat mengurangi efektivitas anggaran. Oleh karena itu, manajemen puncak perlu menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, transparansi, dan kejujuran untuk memastikan bahwa anggaran mencerminkan kebutuhan nyata organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Tekanan kerja yang tinggi dan kendala lain, seperti kurangnya dukungan fasilitas, dapat mempengaruhi keputusan anggaran yang diambil dan menurunkan efektivitas perencanaan keuangan jangka panjang.

KESIMPULAN

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku manajerial memiliki pengaruh terhadap efektivitas penyusunan anggaran keuangan dalam organisasi. Perilaku manager yang mau menerima partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran terbukti meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja, serta membantu menciptakan anggaran yang lebih realistis dan efisien. Namun, perilaku manajerial seperti tekanan untuk mencapai target laba jangka pendek, pengambilan risiko yang berlebihan, dan tindakan oportunistik dapat merusak proses anggaran, yang berdampak negatif terhadap perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran sering kali menghadapi tekanan kerja yang tinggi, yang berpotensi mengurangi kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas anggaran. Selain itu, resistensi dari karyawan terhadap anggaran yang dianggap tidak adil atau tidak realistis dapat menghambat pelaksanaan anggaran dengan tepat. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya perilaku manajerial yang mendukung sikap partisipasi, kolaborasi, transparansi, dan penggunaan data yang akurat dalam proses penyusunan anggaran untuk memastikan anggaran yang disusun efektif, mendukung tujuan strategis organisasi, serta menciptakan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan kebutuhan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandy, S. (2019). Penanaman Nilai-Nilai Kearifan Lokal Dalam Meningkatkan Perilaku Keberagamaan Peserta Didik. *Attulab: Islamic Religion Teaching and Learning Journal*, 2(2), 201–225. <https://doi.org/10.15575/ath.v2i2.3391>
- Alfia; Trisnaningsih S. (2023). Pengaruh Akuntansi Keperilakuan Terhadap Penyusunan Laporan keuangan dan Sistem Informasi Akuntansi. *Gema Ekonom(Jurnal Fakultas Ekonomi)*, 5(3), 1–14. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK558907/>
- Fuadi, M. N., & Trisnaningsih, S. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan Dan Lingkungan Sosial Terhadap Perencanaan Keuangan Pribadi. *Jurnal Proaksi*, 9(2), 97–111. <https://doi.org/10.32534/jpk.v9i2.2332>
- IAPI. (2021). Kode Etik Profesi Akuntan Publik 2021. In *Standar Profesional Akuntan Publik*.
- Pitaloka, R., & Trisnaningsih, S. (2022). Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran Di Perusahaan Jasa. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi (MEA)*, 6(2), 991–1001. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/2128>
- Prasetyo, M. A. M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 73–93. <https://doi.org/10.47766/idarah.v2i1.117>

- Prayitno, Trisnaningsih, S. (2024). Aspek Perilaku dalam Proses Penyusunan Anggaran di “X” RSUD. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Asia Timur*, 3(3), 1133–1142.
- Romauli, D., Sitanggang, B., Putri, N., Silaban, S., Apriyanti, P., & Megawati, P. (2019). Behavioral Accounting Aspects in Profit Planning and Budgeting Aspek Akuntansi Perilaku Pada Perencanaan Laba Dan Penganggaran. *Research In Accounting Journal*, 2(4), 586–593. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/raj%7C>
- Saleh, R., Lili Dahliani, & Rifa Rusiva. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Perkebunan Nusantara Viii. *Jurnal Bisnis Terapan*, 5(2), 167–184. <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i2.4097>
- Santoso, R. A., Syaputra, A., Raharja, B. O. O., & ... (2024). Analisis Literature Review Tentang Efektivitas Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Biaya Produksi Di Perusahaan. *NJMS : Nusantara Journal of Multidisciplinary Science*, 1(6), 333–341. <https://jurnal.intekom.id/index.php/njms/article/view/309%0Ahttps://jurnal.intekom.id/index.php/njms/article/download/309/267>
- Siegel, Gary dan Marconi-Ramanauskas, Helene. (n.d.). 13. *Behavioral-Accounting-Gary-Siegel-1989-Chapter 8&9_page-131.pdf*.
- Sopanah, A., Harnovinsah, H., Sulistyan, R. B., & Mulyono, M. (2023). Job Relevant Information: Model Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial Dan Budgetary Slack. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 13(1), 18–34. <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i1.25321>
- Umarella, B. (2019). Analisis Anggaran Sebagai Upaya dalam Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek pada PT X di Kota Ambon. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1(2), 70–75.
- Yulianasari, N., & Riswandi, P. (2020). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Dan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Terhadap Perilaku Opportunistik Penyusunan Anggaran Di Provinsi Bengkulu Tahun 2013-2017. *PARETO : Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 3(2), 21–34.