

ANALISIS ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PROSES PENGANGGARAN DI PERBANKAN SYARIAH

Alan Januar Ahmed¹

Universitas Muhammadiyah Malang
alanjanuar@webmail.umm.ac.id

Masiyah²

Universitas Muhammadiyah Malang

Ahmad Juanda³

Universitas Muhammadiyah Malang

Abstract

This study analyzes behavioral aspects of the budgeting process in Indonesian Islamic banking with a focus on factors that influence the effectiveness of the budgeting system and dysfunctional employee behavior. Using a quantitative approach with a survey method on 456 respondents involved in the budgeting process in Indonesian Islamic banks, this study examines the influence of budget participation, perceptions of fairness, Islamic leadership style, Islamic organizational culture, and sharia commitment on budgeting effectiveness and dysfunctional behavior. Data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) with PLS-SEM resulted in findings that all independent variables have a significant positive effect on budgeting effectiveness, with Islamic leadership style showing the strongest influence ($\beta = 0.312$), followed by sharia commitment ($\beta = 0.289$), budget participation ($\beta = 0.247$), Islamic organizational culture ($\beta = 0.203$), and perceptions of fairness ($\beta = 0.186$). All variables were also shown to have a significant negative effect on dysfunctional behavior, with sharia commitment having the strongest negative effect ($\beta = -0.315$). The level of sharia education and work experience were shown to moderate this relationship. The results of this study demonstrate the importance of integrating Islamic values into the budgeting system to improve organizational effectiveness and reduce dysfunctional practices, providing a theoretical contribution to the sharia financial management literature and practical guidance for sharia banking managers in optimizing a budgeting system based on Islamic values.

Keywords: Behavioral Aspects, Budgeting Effectiveness, Sharia banking

Abstrak

Penelitian ini menganalisis aspek keperilakuan dalam proses penganggaran di perbankan syariah Indonesia dengan fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem penganggaran dan perilaku disfungsi karyawan. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 456 responden yang terlibat dalam proses penganggaran di bank syariah Indonesia, penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan, gaya kepemimpinan Islami, budaya organisasi Islami, dan komitmen syariah terhadap efektivitas penganggaran dan perilaku disfungsi. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan PLS-SEM menghasilkan temuan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas penganggaran, dengan gaya kepemimpinan Islami menunjukkan pengaruh paling kuat ($\beta = 0,312$), diikuti komitmen syariah ($\beta = 0,289$), partisipasi anggaran ($\beta = 0,247$), budaya organisasi Islami ($\beta = 0,203$), dan persepsi keadilan ($\beta = 0,186$). Semua variabel juga terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku disfungsi, dengan komitmen syariah memiliki pengaruh negatif terkuat ($\beta = -0,315$). Tingkat pendidikan syariah dan pengalaman kerja terbukti memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya integrasi nilai-nilai Islam dalam sistem penganggaran untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mengurangi praktik disfungsi, memberikan kontribusi teoretis bagi literatur manajemen keuangan syariah dan panduan praktis bagi pengelola perbankan syariah dalam mengoptimalkan sistem penganggaran berbasis nilai-nilai Islam.

Kata Kunci: Aspek Keperilakuan, Efektivitas Penganggaran, Perbankan Syariah



PENDAHULUAN

Penganggaran merupakan salah satu fungsi manajerial yang paling fundamental dalam organisasi modern, tidak terkecuali dalam industri perbankan. Dalam konteks manajemen keuangan, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai media komunikasi strategis yang menghubungkan visi organisasi dengan implementasi operasional (Kurniawati et al., 2023). Proses penganggaran mencerminkan bagaimana suatu organisasi mengalokasikan sumber daya terbatas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus menjadi indikator kinerja yang akan dievaluasi di masa mendatang. Kompleksitas penganggaran semakin meningkat seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, yang menuntut organisasi untuk memiliki sistem penganggaran yang tidak hanya akurat secara teknis, tetapi juga mampu mengakomodasi berbagai aspek non-finansial yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam sektor perbankan syariah, proses penganggaran menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan dengan perbankan konvensional. Perbankan syariah tidak hanya harus mematuhi regulasi keuangan umum, tetapi juga harus memastikan bahwa seluruh operasionalnya selaras dengan prinsip-prinsip syariah yang bersumber dari Al-Quran dan Hadis. Prinsip-prinsip seperti larangan riba, gharar, dan maysir, serta penekanan pada keadilan, transparansi, dan kemaslahatan umum, memberikan dimensi tambahan dalam setiap pengambilan keputusan keuangan. Hal ini berarti bahwa penganggaran dalam perbankan syariah tidak dapat semata-mata berorientasi pada maksimalisasi keuntungan, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek etika, sosial, dan spiritual yang menjadi karakteristik fundamental dari sistem keuangan Islam (S. D. Yusuf et al., 2023)

Salah satu aspek yang seringkali terabaikan dalam kajian penganggaran adalah dimensi berperilaku yang melekat pada proses tersebut. Penganggaran bukanlah aktivitas yang bersifat mekanis atau objektif semata, melainkan melibatkan interaksi kompleks antara individu-individu dengan berbagai latar belakang, motivasi, dan persepsi yang berbeda (Maki et al., 2023). Faktor-faktor seperti partisipasi dalam penyusunan anggaran, persepsi terhadap keadilan alokasi sumber daya, gaya kepemimpinan, tekanan untuk mencapai target, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas proses penganggaran. Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa mengabaikan aspek berperilaku dalam penganggaran dapat menyebabkan munculnya praktik-praktik disfungsi seperti budgetary slack, manipulasi data, atau resistensi terhadap implementasi anggaran. Dalam konteks perbankan syariah, aspek berperilaku dalam penganggaran menjadi semakin penting karena harus diselaraskan dengan nilai-nilai Islam yang menekankan kejujuran, amanah, dan tanggung jawab. Prinsip musyawarah dalam Islam, misalnya, mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, yang seharusnya tercermin dalam proses penyusunan anggaran. Demikian pula, nilai keadilan yang menjadi landasan syariah seharusnya menjadi pertimbangan utama dalam alokasi sumber daya dan penetapan target kinerja. Namun, dalam praktiknya, tidak jarang terjadi kesenjangan antara nilai-nilai ideal syariah dengan realitas implementasi penganggaran di lapangan, yang dapat menimbulkan konflik internal dan menurunkan efektivitas sistem penganggaran (Simanjuntak & Amsari, 2024).

Penelitian mengenai aspek berperilaku dalam penganggaran telah banyak dilakukan dalam konteks organisasi profit dan non-profit konvensional. Namun, kajian yang secara khusus membahas fenomena ini dalam lingkup perbankan syariah masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik unik perbankan syariah yang mengintegrasikan aspek spiritual dan material dalam operasionalnya memerlukan pendekatan yang berbeda dalam memahami dinamika berperilaku penganggaran. Penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kesenjangan literatur

tersebut sekaligus memberikan panduan praktis bagi pengelola perbankan syariah dalam mengoptimalkan proses penganggaran mereka. Pentingnya kajian ini semakin diperkuat oleh perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia yang menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Dengan semakin besarnya peran perbankan syariah dalam perekonomian nasional, diperlukan sistem penganggaran yang tidak hanya efisien dan efektif, tetapi juga berintegritas dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individual bank syariah, tetapi juga akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan syariah secara keseluruhan (Harahap, 2025).

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, terdapat beberapa permasalahan fundamental yang perlu dikaji secara mendalam terkait aspek berperilaku dalam proses penganggaran di perbankan syariah. Permasalahan utama yang muncul adalah bagaimana faktor-faktor berperilaku seperti partisipasi, persepsi keadilan, kepemimpinan, dan budaya organisasi mempengaruhi efektivitas proses penganggaran dalam konteks perbankan syariah. Selain itu, perlu juga dianalisis sejauh mana prinsip-prinsip syariah telah terintegrasi dalam sistem penganggaran dan apakah terdapat praktik-praktik yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam dalam proses tersebut. Permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah bagaimana perbankan syariah mengatasi tantangan dalam menyeimbangkan antara pencapaian target finansial dengan pemenuhan kewajiban syariah dan sosial. Hal ini mencakup identifikasi potensi konflik kepentingan yang mungkin muncul antara berbagai stakeholder dalam proses penganggaran, serta strategi yang dapat diterapkan untuk meminimalkan praktik-praktik disfungsi yang dapat merugikan integritas sistem penganggaran. Dengan demikian, penelitian ini akan berupaya menjawab bagaimana perbankan syariah dapat mengoptimalkan proses penganggaran mereka dengan mempertimbangkan aspek berperilaku dalam kerangka nilai-nilai Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif aspek-aspek berperilaku yang mempengaruhi proses penganggaran dalam perbankan syariah, dengan fokus pada identifikasi faktor-faktor yang mendorong atau menghambat efektivitas sistem penganggaran. Tujuan utama adalah untuk memahami bagaimana dinamika berperilaku seperti partisipasi, persepsi, motivasi, dan interaksi sosial mempengaruhi kualitas dan integritas proses penganggaran dalam konteks nilai-nilai syariah. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara prinsip-prinsip syariah dengan praktik penganggaran yang diterapkan, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kesesuaian antara keduanya. Secara lebih spesifik, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk meminimalkan praktik-praktik disfungsi dalam penganggaran, sambil tetap mempertahankan prinsip-prinsip syariah sebagai landasan operasional. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen keuangan syariah, sekaligus memberikan panduan praktis bagi pengelola perbankan syariah dalam mengoptimalkan sistem penganggaran mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang berkelanjutan dan berkah.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak yang terkait dengan industri perbankan syariah. Bagi praktisi dan pengelola perbankan syariah, penelitian ini akan memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor berperilaku yang perlu dipertimbangkan dalam merancang dan mengimplementasikan sistem penganggaran yang efektif. Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan dalam mengembangkan kebijakan dan prosedur penganggaran yang tidak hanya efisien dari segi ekonomi, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai syariah dan dapat meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan terhadap pencapaian target organisasi. Dari perspektif akademis, penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai manajemen keuangan syariah, khususnya dalam aspek penganggaran yang

selama ini masih terbatas. Kontribusi teoritis yang dihasilkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji interaksi antara prinsip-prinsip syariah dengan praktik manajemen modern. Selain itu, bagi regulator dan pembuat kebijakan, penelitian ini dapat memberikan masukan dalam penyusunan regulasi yang lebih komprehensif untuk memastikan bahwa praktik penganggaran di perbankan syariah tidak hanya mematuhi standar keuangan umum, tetapi juga konsisten dengan prinsip-prinsip syariah yang menjadi landasan operasional industri tersebut.

TINJAUAN TEORITIS

Konsep Dasar Penganggaran dalam Perspektif Manajemen

Penganggaran merupakan proses sistematis yang melibatkan perencanaan, koordinasi, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu. Dalam konteks manajemen modern, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai instrumen komunikasi strategis yang menghubungkan visi jangka panjang organisasi dengan aktivitas operasional harian. Proses penganggaran mencakup berbagai tahapan mulai dari penetapan tujuan, estimasi pendapatan dan biaya, alokasi sumber daya, hingga evaluasi kinerja. Setiap tahapan tersebut memerlukan koordinasi yang intensif antara berbagai tingkat manajemen dan unit kerja, sehingga aspek komunikasi dan kolaborasi menjadi kunci keberhasilan sistem penganggaran. Dari perspektif teoritis, penganggaran dapat dipandang sebagai sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi agar selaras dengan tujuan organisasi. Teori agensi menjelaskan bahwa penganggaran berperan sebagai mekanisme kontrak antara prinsipal dan agen, dimana anggaran menjadi alat untuk mengurangi asimetri informasi dan menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak. Dalam konteks ini, anggaran berfungsi sebagai standar kinerja yang objektif dan terukur, sekaligus menjadi basis untuk sistem reward dan punishment. Namun, efektivitas penganggaran sebagai alat pengendalian sangat bergantung pada bagaimana proses penyusunannya melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang terkait, serta sejauh mana sistem tersebut mampu mengakomodasi dinamika berperilaku yang terjadi dalam organisasi (Savira et al., 2021).

Aspek Keperilakuan dalam Proses Penganggaran

Aspek berperilaku dalam penganggaran mencakup berbagai faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi bagaimana individu dan kelompok berinteraksi dalam proses penyusunan, implementasi, dan evaluasi anggaran. Faktor-faktor tersebut meliputi motivasi, persepsi, sikap, nilai-nilai personal, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan dinamika kelompok. Teori motivasi Herzberg menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses penganggaran dapat menjadi faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama jika mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan memiliki pengaruh terhadap keputusan akhir. Sebaliknya, proses penganggaran yang bersifat top-down dan tidak melibatkan partisipasi dapat menimbulkan demotivasi dan resistensi dari karyawan tingkat bawah. Penelitian dalam bidang akuntansi berperilaku telah mengidentifikasi berbagai fenomena disfungsi yang dapat muncul dalam proses penganggaran, seperti budgetary slack, gaming behavior, dan short-term focus. Budgetary slack terjadi ketika manajer secara sengaja merendahkan estimasi pendapatan atau melebihkan estimasi biaya untuk membuat target yang lebih mudah dicapai. Fenomena ini sering kali muncul sebagai respons terhadap sistem evaluasi kinerja yang terlalu ketat atau tidak adil. Gaming behavior mencakup berbagai taktik manipulatif yang dilakukan untuk mencapai target anggaran tanpa memperhatikan tujuan jangka panjang organisasi. Sementara itu, short-term focus terjadi ketika manajer terlalu

fokus pada pencapaian target jangka pendek sehingga mengabaikan investasi atau keputusan strategis yang penting untuk keberlanjutan organisasi (M. Yusuf et al., 2022).

Prinsip-Prinsip Syariah dalam Pengelolaan Keuangan

Prinsip-prinsip syariah dalam pengelolaan keuangan bersumber dari Al-Quran dan Hadis sebagai pedoman utama, yang kemudian dijabarkan lebih lanjut melalui ijtihad para ulama. Prinsip fundamental yang paling dikenal adalah larangan riba, gharar, dan maysir, yang secara langsung mempengaruhi struktur produk dan layanan perbankan syariah. Selain larangan tersebut, prinsip-prinsip positif seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan kemaslahatan umum menjadi landasan dalam setiap pengambilan keputusan keuangan. Konsep keadilan dalam Islam tidak hanya berkaitan dengan distribusi yang merata, tetapi juga mencakup pemenuhan hak dan kewajiban setiap pihak sesuai dengan proporsinya. Transparansi dan akuntabilitas menjadi manifestasi dari prinsip amanah, dimana setiap pengelola keuangan harus mempertanggungjawabkan tindakannya kepada Allah dan masyarakat. Dalam konteks penganggaran, prinsip-prinsip syariah memberikan kerangka etika yang unik dibandingkan dengan sistem konvensional. Prinsip musyawarah mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, yang seharusnya tercermin dalam proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak. Konsep maqashid syariah yang mencakup perlindungan terhadap agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta memberikan prioritas dalam alokasi sumber daya yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kesejahteraan sosial dan spiritual. Prinsip ta'awun atau gotong royong menekankan pentingnya kerjasama dan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama, yang dapat diimplementasikan melalui sistem penganggaran yang mendorong kolaborasi antar unit kerja daripada kompetisi yang destruktif (Kumala Dewi, 2024).

Integrasi Nilai-Nilai Syariah dalam Sistem Penganggaran

Integrasi nilai-nilai syariah dalam sistem penganggaran memerlukan pendekatan holistik yang tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis dan finansial, tetapi juga dimensi etika dan spiritual. Hal ini mencakup pengembangan indikator kinerja yang tidak hanya mengukur pencapaian target finansial, tetapi juga kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah dan dampak sosial dari kegiatan yang dianggarkan. Misalnya, dalam penganggaran untuk pembiayaan, bank syariah tidak hanya mempertimbangkan tingkat return yang diharapkan, tetapi juga kesesuaian sektor usaha dengan prinsip halal dan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Sistem penganggaran yang terintegrasi dengan nilai-nilai syariah juga harus mempertimbangkan aspek distribusi yang adil, baik dalam hal alokasi sumber daya internal maupun dampak eksternal terhadap masyarakat. Implementasi nilai-nilai syariah dalam penganggaran juga memerlukan mekanisme pengawasan yang berbeda dari sistem konvensional. Selain audit keuangan tradisional, diperlukan juga syariah audit yang memastikan bahwa seluruh proses penganggaran sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Hal ini mencakup evaluasi terhadap proses pengambilan keputusan, transparansi informasi, keadilan dalam alokasi sumber daya, dan kesesuaian output dengan tujuan maqashid syariah. Tantangan utama dalam integrasi ini adalah bagaimana mengoperasionalkan konsep-konsep syariah yang bersifat normatif ke dalam sistem penganggaran yang memerlukan ukuran-ukuran yang konkret dan terukur. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan framework khusus yang dapat menjembatani antara prinsip-prinsip syariah dengan kebutuhan praktis manajemen keuangan modern (Mulia & Lianti Rona, 2022).

Teori Keperilakuan dalam Konteks Organisasi Islami

Teori keperilakuan dalam konteks organisasi Islami memiliki karakteristik yang unik karena memadukan aspek psikologis dan sosiologis dengan dimensi spiritual. Dalam perspektif Islam, perilaku individu dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti reward dan punishment, tetapi juga oleh kesadaran spiritual dan tanggung jawab kepada Allah. Konsep tazkiyah atau pembersihan diri menjadi landasan untuk pengembangan karakter yang akan mempengaruhi perilaku kerja, termasuk dalam proses penganggaran. Individu yang memiliki kesadaran spiritual yang tinggi cenderung lebih jujur, amanah, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, sehingga kemungkinan terjadinya perilaku disfungsi seperti manipulasi anggaran menjadi lebih kecil. Selain itu, konsep ukhuwah atau persaudaraan menciptakan iklim kerja yang harmonis dan mendukung kolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi Islami juga memiliki karakteristik yang berbeda dengan teori kepemimpinan konvensional. Konsep khalifah menunjukkan bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan dipimpin sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Pemimpin dalam organisasi Islami tidak hanya berperan sebagai manajer yang mencapai target organisasi, tetapi juga sebagai teladan yang menjalankan nilai-nilai Islam dalam setiap pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif sesuai dengan prinsip musyawarah dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, pemimpin yang menerapkan prinsip keadilan dan transparansi dalam proses penganggaran dapat mengurangi persepsi ketidakadilan yang sering menjadi sumber konflik dan perilaku disfungsi dalam organisasi (Kristiana Daputri et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis aspek keperilakuan dalam proses penganggaran di perbankan syariah. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran yang objektif dan terukur mengenai hubungan kausal antara variabel-variabel keperilakuan dengan efektivitas proses penganggaran. Penelitian ini bersifat eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel dan menguji hipotesis yang telah diformulasikan berdasarkan teori-teori yang relevan.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Variabel Penelitian

Variabel Independen:

1. Partisipasi Anggaran (X1)
2. Persepsi Keadilan (X2)
3. Gaya Kepemimpinan Islami (X3)
4. Budaya Organisasi Islami (X4)
5. Komitmen Syariah (X5)

Variabel Dependen:

1. Efektivitas Penganggaran (Y1)
2. Perilaku Disfungsional (Y2)

Variabel Moderating:

1. Tingkat Pendidikan Syariah (M1)
2. Pengalaman Kerja (M2)

Hipotesis Penelitian

1. H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas penganggaran
2. H2: Persepsi keadilan berpengaruh positif terhadap efektivitas penganggaran
3. H3: Gaya kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap efektivitas penganggaran
4. H4: Budaya organisasi Islami berpengaruh positif terhadap efektivitas penganggaran
5. H5: Komitmen syariah berpengaruh positif terhadap efektivitas penganggaran
6. H6: Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam proses penganggaran di bank syariah di Indonesia, yang meliputi manajer level menengah dan atas, supervisor unit kerja, staf yang terlibat dalam penyusunan anggaran, auditor internal, dan staf perencanaan dan keuangan.

Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan stratified random sampling dengan stratifikasi berdasarkan tingkat jabatan, unit kerja, dan ukuran bank.

Ukuran Sampel

Menggunakan formula Slovin dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin of error 5%, diperoleh ukuran sampel minimal 370 responden. Untuk mengantisipasi non-response rate sebesar 30%, ukuran sampel ditambah menjadi 480 responden.

Instrumen Penelitian

Kuesioner Terstruktur

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 7 poin yang terdiri dari:

1. Bagian A: Profil Responden

2. Bagian B: Partisipasi Anggaran
3. Bagian C: Persepsi Keadilan
4. Bagian D: Gaya Kepemimpinan Islami
5. Bagian E: Budaya Organisasi Islami
6. Bagian F: Komitmen Syariah
7. Bagian G: Efektivitas Penganggaran
8. Bagian H: Perilaku Disfungsional

Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas Konten: Review ahli dan pilot test
2. Validitas Konstruk: Exploratory Factor Analysis dan Confirmatory Factor Analysis
3. Reliabilitas: Cronbach's Alpha > 0.7, Composite Reliability > 0.7

Teknik Pengumpulan Data

Metode Survei Online

Pengumpulan data dilakukan melalui survei online menggunakan Google Forms dengan periode pengumpulan selama 3 bulan.

Prosedur Pengumpulan Data

1. Tahap Perizinan: Surat izin penelitian dan informed consent
2. Tahap Pilot Test: Uji coba dengan 50 responden
3. Tahap Pengumpulan Data Utama: Distribusi kuesioner online
4. Tahap Verifikasi Data: Pengecekan kelengkapan dan konsistensi data

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan tingkat persepsi variabel penelitian.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas
2. Uji Multikolinearitas
3. Uji Heteroskedastisitas

4. Uji Autokorelasi

Analisis Inferensial

Menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan PLS-SEM untuk menguji hubungan antar variabel dan menguji hipotesis penelitian. Analisis akan dilakukan dengan software SmartPLS untuk mendapatkan path coefficient, t-statistics, dan p-value dari setiap hubungan yang dihipotesiskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 456 responden yang terlibat dalam proses penganggaran di bank syariah Indonesia. Responden terdiri dari manajer level menengah dan atas (34,2%), supervisor unit kerja (28,7%), staf perencanaan keuangan (22,8%), auditor internal (8,1%), dan staf lainnya (6,2%). Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja 5-10 tahun (41,4%), diikuti 10-15 tahun (26,8%), kurang dari 5 tahun (18,2%), dan lebih dari 15 tahun (13,6%). Tingkat pendidikan didominasi lulusan S1 (52,4%), S2 (31,8%), D3 (11,6%), dan S3 (4,2%). Sebanyak 68,4% responden memiliki latar belakang pendidikan syariah formal.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas konstruk menggunakan Confirmatory Factor Analysis menunjukkan seluruh item memiliki factor loading di atas 0,7. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha setiap konstruk di atas 0,8 dengan composite reliability di atas 0,85. Hasil ini mengkonfirmasi tingkat validitas dan reliabilitas instrumen yang sangat baik.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Status
Partisipasi Anggaran	0,847	0,892	0,624	Reliabel
Persepsi Keadilan	0,823	0,878	0,598	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Islami	0,861	0,901	0,647	Reliabel
Budaya Organisasi Islami	0,835	0,885	0,612	Reliabel
Komitmen Syariah	0,879	0,913	0,668	Reliabel
Efektivitas Penganggaran	0,856	0,897	0,635	Reliabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Status
Perilaku Disfungsional	0,801	0,864	0,563	Reliabel

Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan penilaian positif responden terhadap seluruh variabel penelitian. Komitmen syariah memperoleh nilai tertinggi (5,84 dari skala 7), menunjukkan komitmen kuat karyawan terhadap prinsip syariah. Gaya kepemimpinan Islami mencapai 5,67, mengindikasikan penerapan prinsip kepemimpinan Islam yang baik. Efektivitas penganggaran memperoleh nilai 5,58, menunjukkan proses penganggaran yang efektif. Perilaku disfungsional menunjukkan nilai rendah (2,18), mengindikasikan praktik negatif yang jarang terjadi.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviation	Min	Max
Partisipasi Anggaran	5,42	0,89	3,12	6,88
Persepsi Keadilan	5,31	0,94	2,87	6,75
Gaya Kepemimpinan Islami	5,67	0,81	3,45	6,92
Budaya Organisasi Islami	5,29	0,97	2,94	6,83
Komitmen Syariah	5,84	0,74	3,67	6,95
Efektivitas Penganggaran	5,58	0,86	3,21	6,89
Perilaku Disfungsional	2,18	0,78	1,00	4,12

Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis SEM menggunakan PLS-SEM menunjukkan model memiliki goodness of fit yang baik dengan R-Square efektivitas penganggaran 74,2% dan perilaku disfungsional 52,1%. Seluruh hipotesis penelitian diterima dengan nilai p-value < 0,05.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path	Path Coefficient	T-Statistics	P-Value	Status
H1	Partisipasi → Efektivitas	0,247	4,892	0,000	Diterima
H2	Keadilan → Efektivitas	0,186	3,674	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan → Efektivitas	0,312	6,127	0,000	Diterima
H4	Budaya → Efektivitas	0,203	4,015	0,000	Diterima
H5	Komitmen → Efektivitas	0,289	5,743	0,000	Diterima
H6	Partisipasi → Disfungsional	-0,298	5,241	0,000	Diterima

Pengaruh terhadap Efektivitas Penganggaran

Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan Islami memiliki pengaruh paling kuat terhadap efektivitas penganggaran ($\beta = 0,312$). Hal ini mengindikasikan penerapan prinsip kepemimpinan Islam seperti musyawarah, keadilan, dan keteladanan dapat meningkatkan efektivitas penganggaran secara signifikan. Komitmen syariah menunjukkan pengaruh kuat kedua ($\beta = 0,289$), mengindikasikan karyawan dengan komitmen syariah tinggi lebih berkomitmen terhadap pencapaian target anggaran. Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan ($\beta = 0,247$), mengkonfirmasi keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran meningkatkan efektivitas melalui rasa memiliki dan tanggung jawab. Budaya organisasi Islami ($\beta = 0,203$) dan persepsi keadilan ($\beta = 0,186$) juga berpengaruh positif, menunjukkan pentingnya lingkungan kerja berbasis nilai Islam dan keadilan dalam alokasi sumber daya.

Pengaruh terhadap Perilaku Disfungsional

Seluruh variabel independen berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku disfungsional. Komitmen syariah memiliki pengaruh negatif terkuat ($\beta = -0,315$), menunjukkan karyawan dengan komitmen syariah tinggi menghindari praktik tidak sesuai prinsip Islam. Partisipasi anggaran ($\beta = -0,298$) dan gaya kepemimpinan Islami ($\beta = -0,267$) juga berpengaruh negatif kuat, mengindikasikan keterlibatan karyawan dan kepemimpinan yang baik mengurangi perilaku disfungsional.

Tabel 4. Analisis Berdasarkan Karakteristik Responden

Karakteristik	Efektivitas	Perilaku
---------------	-------------	----------

	Penganggaran	Disfungsional
Pendidikan S3	5,89	1,89
Pendidikan S2	5,73	2,08
Pendidikan S1	5,54	2,19
Pengalaman > 15 tahun	5,84	1,98
Pengalaman 10-15 tahun	5,69	2,09
Pengalaman 5-10 tahun	5,58	2,17
Latar Belakang Syariah	5,67	2,09
Tanpa Latar Belakang Syariah	5,39	2,34

Efek Moderasi

Analisis efek moderasi menunjukkan tingkat pendidikan syariah memoderasi hubungan komitmen syariah dengan efektivitas penganggaran ($\beta = 0,089$, $p = 0,019$). Pengaruh komitmen syariah terhadap efektivitas penganggaran semakin kuat pada karyawan dengan pendidikan syariah tinggi. Pengalaman kerja memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan efektivitas penganggaran ($\beta = 0,076$, $p = 0,034$), menunjukkan pengaruh partisipasi semakin kuat pada karyawan berpengalaman.

Tabel 5. Hasil Uji Efek Moderasi

Hubungan	Moderator	Koefisien	T-Statistics	P-Value	Status
Partisipasi → Efektivitas	Pengalaman	0,076	2,124	0,034	Signifikan
Kepemimpinan → Efektivitas	Pendidikan Syariah	0,067	1,987	0,047	Signifikan
Komitmen → Efektivitas	Pendidikan Syariah	0,089	2,347	0,019	Signifikan

Hubungan	Moderator	Koefisien	T-Statistics	P-Value	Status
Partisipasi → Disfungsional	Pengalaman	-0,072	2,089	0,037	Signifikan
Komitmen → Disfungsional	Pendidikan Syariah	-0,081	2,156	0,031	Signifikan

Temuan Tambahan

Analisis tambahan menunjukkan perbedaan signifikan efektivitas penganggaran berdasarkan ukuran bank. Bank syariah besar menunjukkan efektivitas lebih tinggi (5,78) dibandingkan bank menengah (5,52) dan kecil (5,31). Hal ini disebabkan sistem dan infrastruktur yang lebih matang pada bank besar. Ditemukan korelasi positif kuat antara efektivitas penganggaran dengan kinerja keuangan bank melalui ROA ($r = 0,634$) dan ROE ($r = 0,587$). Bank syariah dengan sistem penganggaran efektif cenderung memiliki kinerja keuangan lebih baik. Selain itu, bank dengan perilaku disfungsional rendah memiliki kepuasan nasabah lebih tinggi ($r = -0,445$). Dari perspektif implementasi prinsip syariah, bank dengan Dewan Pengawas Syariah aktif memiliki komitmen syariah lebih tinggi (6,02 vs 5,61). Bank dengan program pelatihan syariah reguler menunjukkan budaya organisasi Islami lebih kuat (5,52 vs 5,18). Hasil ini mengindikasikan pentingnya peran DPS dan investasi pengembangan SDM berbasis nilai Islam dalam meningkatkan efektivitas penganggaran perbankan syariah.

Pembahasan

Penelitian ini mengkaji aspek berperilaku dalam proses penganggaran di perbankan syariah Indonesia. Diterimanya seluruh hipotesis penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor berperilaku memiliki peran sangat signifikan dalam menentukan efektivitas sistem penganggaran. Temuan ini sejalan dengan teori akuntansi berperilaku yang menekankan pentingnya dimensi manusia dalam sistem pengendalian manajemen, dengan keunikan pada integrasi nilai-nilai syariah dalam operasional perbankan. Gaya kepemimpinan Islami menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap efektivitas penganggaran dengan koefisien jalur 0,312. Kepemimpinan yang menerapkan prinsip-prinsip Islam seperti musyawarah, keadilan, dan keteladanan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses penganggaran efektif. Prinsip musyawarah memungkinkan komunikasi dua arah yang efektif, menghasilkan anggaran yang lebih realistis dan dapat diterima seluruh pihak yang terlibat (Eny, 2020).

Komitmen syariah menunjukkan pengaruh kuat terhadap efektivitas penganggaran dengan koefisien jalur 0,289. Karyawan dengan komitmen syariah tinggi memiliki motivasi intrinsik kuat untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan integritas. Nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, dan tanggung jawab berperan sebagai kontrol internal yang efektif dalam mencegah praktik-praktik yang merugikan organisasi. Partisipasi anggaran terbukti berpengaruh positif signifikan dengan koefisien jalur 0,247, memungkinkan transfer informasi yang lebih baik dan menciptakan rasa memiliki terhadap anggaran. Budaya organisasi Islami menunjukkan pengaruh positif dengan koefisien 0,203, menciptakan lingkungan kerja berdasarkan nilai-nilai Islam seperti kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas yang mendukung proses penganggaran efektif (Oktavia Ririanti Dadi et al., 2024).

Persepsi keadilan berpengaruh positif signifikan dengan koefisien jalur 0,186, mencakup keadilan distributif dalam alokasi sumber daya, keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan, dan keadilan interaksional dalam komunikasi antar level organisasi. Dalam konteks perbankan syariah, konsep keadilan memiliki dimensi yang lebih luas karena mencakup aspek ekonomi, spiritual, dan sosial sesuai prinsip maqashid syariah. Seluruh variabel independen menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku disfungsional. Komitmen syariah memiliki pengaruh negatif terkuat (-0,315), partisipasi anggaran (-0,298), dan gaya kepemimpinan Islami (-0,267). Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor berperilaku yang baik dapat mencegah praktik-praktik yang merugikan organisasi seperti manipulasi anggaran dan budgetary slack (Modding & Ratnasari, 2024).

Hasil analisis efek moderasi menunjukkan bahwa tingkat pendidikan syariah memoderasi hubungan antara komitmen syariah dengan efektivitas penganggaran. Karyawan dengan tingkat pendidikan syariah yang tinggi menunjukkan pengaruh komitmen syariah yang lebih kuat terhadap efektivitas penganggaran. Pengalaman kerja juga terbukti memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan efektivitas penganggaran. Temuan tambahan penelitian menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam efektivitas penganggaran berdasarkan ukuran bank, dimana bank syariah besar menunjukkan efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan bank menengah dan kecil. Ditemukan korelasi positif yang kuat antara efektivitas penganggaran dengan kinerja keuangan bank, yang menunjukkan bahwa investasi dalam sistem penganggaran yang efektif memberikan return yang signifikan bagi organisasi (Abdel-Rahim et al., 2017).

Bank dengan Dewan Pengawas Syariah yang aktif memiliki komitmen syariah yang lebih tinggi dibandingkan dengan bank yang DPS-nya kurang aktif. Bank dengan program pelatihan syariah yang reguler juga menunjukkan budaya organisasi Islami yang lebih kuat, mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM berbasis nilai Islam memberikan dampak positif yang signifikan terhadap sistem penganggaran. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi manajemen perbankan syariah dalam mengoptimalkan sistem penganggaran mereka. Pentingnya investasi dalam pengembangan kepemimpinan Islami, penguatan komitmen syariah karyawan melalui program pendidikan berkelanjutan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung implementasi nilai-nilai Islam. Dari perspektif teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori akuntansi berperilaku dalam konteks organisasi Islami dan memperkaya literatur mengenai sistem pengendalian manajemen dalam perbankan syariah (Anjelina et al., 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap aspek berperilaku dalam proses penganggaran di perbankan syariah Indonesia, penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor-faktor berperilaku memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan efektivitas sistem penganggaran, dengan gaya kepemimpinan Islami menunjukkan pengaruh paling dominan ($\beta = 0,312$), diikuti oleh komitmen syariah ($\beta = 0,289$), partisipasi anggaran ($\beta = 0,247$), budaya organisasi Islami ($\beta = 0,203$), dan persepsi keadilan ($\beta = 0,186$). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa integrasi nilai-nilai syariah seperti musyawarah, amanah, keadilan, dan transparansi dalam sistem penganggaran tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi tetapi juga secara signifikan mengurangi perilaku disfungsional, dengan komitmen syariah menunjukkan pengaruh negatif terkuat terhadap praktik-praktik yang merugikan organisasi ($\beta = -0,315$). Penelitian ini juga menemukan bahwa tingkat pendidikan syariah dan pengalaman kerja berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor berperilaku dengan efektivitas penganggaran, sementara bank syariah dengan Dewan Pengawas Syariah yang aktif dan program pelatihan syariah yang reguler menunjukkan kinerja yang lebih superior dalam implementasi sistem penganggaran yang efektif. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi

teoritis yang penting dalam pengembangan literatur manajemen keuangan syariah dan menawarkan panduan praktis bagi pengelola perbankan syariah untuk mengoptimalkan sistem penganggaran mereka melalui penguatan aspek berperilaku yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Rahim, H. Y., Majerczyk, M., Stevens, D. E., & Wilhelm, J. C. (2017). The Effect of Outcome Uncertainty on Budgetary Slack and Risk Sharing: An Experimental Examination. *SSRN Electronic Journal*, 26–45. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3022307>
- Anjelina, M., Pati Sanga, K., & Libu Lamawitak, P. (2024). ANALISIS AKUNTANSI KEPERILAKUAN DALAM PROSES PENGANGGARAN (Studi Kasus Desa Watukrus Kecamatan Bola Kabupaten Sikka). *Accounting UNIPA - Jurnal Akuntansi*, 3(2), 234–247. <https://doi.org/10.59603/accounting.v3i2.282>
- Eny, L. (2020). Shari'Ah Enterprise Theory (Amanah) Pada Pendekatan Behavioral Accounting Dalam Menilai Shari'ah Microfinance. *Jurnal Shidqia Nusantara*, 1(1), 61–75.
- Harahap, A. M. (2025). Analisis Risiko dalam Perbankan Syariah. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(1), 686–705.
- Kristiana Daputri, Yosefina Andia Dekrita, & Fransiscus De Romario. (2024). Analisis Penerapan Akuntansi Keperilakuan Sumber Daya Manusia Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kelurahan Kota Baru, Kecamatan Alok Timur, Kabupaten Sikka. *Anggaran: Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(4), 53–65. <https://doi.org/10.61132/anggaran.v2i4.883>
- Kumala Dewi. (2024). Penerapan Akuntansi Keperilakuan Pada Pt. Hadji Kalla Toyota Pinrang (Analisis Akuntansi Syariah). *Funds: Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan, Dan Bisnis*, 3(1), 101–114. <https://doi.org/10.35905/.v3i1.10955>
- Kurniawati, E., Imsar, & Harahap, R. D. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah dengan Menggunakan Metode Angels (Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KCP. Medan Ringroad). *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1201–1210. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1646>
- Maki, S. M., Sondakh, J., & Rondonuwu, S. (2023). Pengaruh Sikap, Motivasi, dan Emosi Terhadap Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Pada PT. Mandiri (Persero) Tbk Area Manado di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(2), 1167–1176.
- Modding, B. B., & Ratnasari. (2024). Pengaruh Konsep Akuntansi Keperilakuan Terhadap Budgetary Slack Pada Perusahaan Jasa Konstruksi (PT. BumiKarsa). *YUME : Journal of Management*, 7(1), 633–644.
- Mulia, S. D., & Lianti Rona. (2022). Akuntansi Keperilakuan Dalam Perspektif Sistem Informasi Akuntansi. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 2(1), 138–145.
- Oktavia Ririanti Dadi, Konstantinus Pati Sanga, & Pipiet Niken Aurelia. (2024). Analisis Penerapan Akuntansi Keperilakuan dalam Pengukuran Kinerja Pegawai Bagian Keuangan di Koperasi Kredit Sangosay Cabang Maumere. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 3(3), 274–301. <https://doi.org/10.30640/digital.v3i3.3228>
- Savira, M., Mukofi, A., & Andika, S. (2021). Pengaruh berperilaku organisasi dan implementasi sistem akuntansi terhadap keuangan daerah (studi pada pemerintah Desa Tlekung Kota Batu). *E-Jurnal Perspektif Ekonomi Dan Pembangunan Daerah*, 10(1), 61–74. <https://doi.org/10.22437/pdpd.v10i1.12526>
- Simanjuntak, W., & Amsari, S. (2024). Analisis Kinerja Pengelola dan Pengawasan Keuangan

- dalam Mensejahterakan Pengajar di Sekolah Santi Witya School Thailand. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(3), 2253–2265.
- Yusuf, M., Pageno, Wulandari, & Basuki, H. (2022). Pengaruh Penganggaran Partisipatif dan Komitmen Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Desa Yogyakarta. *Jesm: Jurnal Ekonomi Syariah Mulawarman*, 1(1), 115–121.
- Yusuf, S. D., Darwis, R., & Zulaeha, Z. (2023). Analisis Kebijakan Tata Kelola Keuangan dalam Mewujudkan Good University Governance di IAIN Sultan Amai Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.30863/al-tsarwah.v6i1.4712>