

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan tidak lepas dari penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan obyek yang akan diteliti. Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis memberikan penjelasan dasar penelitian sebelumnya dengan persamaan dan perbedaan penelitian.

1. I Gusti Ayu Diah Lestari dan Ni Luh Supadmi (2017)

Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari tentang beberapa faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran (*Budgetary slack*), termasuk informasi asimetri, penekanan anggaran, dan partisipasi anggaran. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran dan untuk mengetahui informasi asimetri dan penekanan anggaran dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran di pemerintah kota Denpasar.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen, *senjangan anggaran (Budgetary slack)* sebagai variabel dependen, dan informasi asimetri & penekanan anggaran sebagai variabel moderasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 99 responden yang terdiri dari Kepala SKPD, Kepala Sub. Bagian Umum & Perencanaan, dan Kepala Sub Bagian Keuangan SKPD Kota Denpasar. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis regresi linier sederhana dan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara

partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, dan informasi asimetri memperkuat pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran.

Persamaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Jenis data pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner.
- 2) Pada penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu menggunakan partisipasi anggaran sebagai salah satu variabel yang dapat mempengaruhi senjangan anggaran (*Budgetary slack*).
- 3) Pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu menggunakan senjangan anggaran (*Budgetary slack*) sebagai variabel dependen.

Perbedaan dari penelitian ini adalah :

- 1) Penelitian terdahulu menggunakan sampel 99 responden yang terdiri dari Kepala SKPD, Kepala Sub. Bagian Umum dan Perencanaan, dan Kepala Sub Bagian Keuangan SKPD Kota Denpasar, sedangkan peneliti saat ini menggunakan sampel responden pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.
- 2) Penelitian terdahulu menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen, senjangan anggaran (*Budgetary slack*) sebagai variabel dependen, dan asimetri informasi & penekanan anggaran sebagai variabel moderating, sedangkan pada penelitian ini menggunakan partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel independen.
- 3) Penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier sederhana dan *Moderated Regression Analysis* (MRA), sedangkan penelitian saat ini

menggunakan analisis regresi linier berganda.

2. Gusti Ayu Made Cika Putri dan I.G.A.M. Asri Dwija Putri (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kejelasan sasaran anggaran, karakter personal, dan asimetri informasi (*information asymmetry*) pada senjangan anggaran (*Budgetary slack*) di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Gianyar. Penelitian ini dilakukan pada 30 SKPD yang berada di Kabupaten Gianyar yang terdiri dari 15 Dinas, 8 Badan, dan 7 kantor Kecamatan. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 90 orang pegawai dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode survei. Teknik analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa : kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*), karakter personal berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*), dan asimetri informasi (*Information asymmetry*) berpengaruh positif pada senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

Persamaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Jenis data pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah data primer yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner.
- 2) Pada penelitian yang dilakukan oleh Gusti Ayu dan Asri dengan penelitian sekarang menggunakan senjangan anggaran (*Budgetary slack*) sebagai variabel dependen.
- 3) Menggunakan variabel independen asimetri informasi (*Information asymmetry*)

- 4) Menggunakan analisis deksriptif untuk menguji pengaruh variabel-variabel.

Perbedaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Pada penelitian yang dilakukan oleh Gusti Ayu dan Asri (2015) menggunakan variabel independen kejelasan sasaran anggaran dan karakter personal sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.
- 2) Populasi dan sampel penelitian yang digunakan pada penelitian sebelumnya adalah 90 orang pegawai dari 30 SKPD yang berada di Kabupaten Gianyar yang terdiri dari 15 Dinas, 8 Badan, dan 7 kantor Kecamatan. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan sampel responden pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.

3. Aliati Mukaromah dan Dhini Suryandari (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Aliati Mukaromah dan Dhini Suryandari ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ambiguitas peran terhadap *Budgetary slack*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, ambiguitas peran, dan *Budgetary slack*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon tiga dan empat di seluruh dinas di Kabupaten Tegal yaitu sebanyak 208. Sampel dipilih dengan menggunakan metode *convenience sampling*. Berdasarkan teknik pengambilan sampel diperoleh 93 responden.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan

sumber data yang diperoleh langsung dari narasumber (tanpa melalui media perantara). Data primer dari penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Asimetri informasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*), komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*), dan ambiguitas peran tidak berpengaruh dan signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

Persamaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Jenis data pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner.
- 2) Pada penelitian terdahulu dan penelitian sekarang menggunakan *Budgetary slack* sebagai variabel dependen.
- 3) Menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel independen.
- 4) Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel.

Perbedaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Pada penelitian yang dilakukan oleh Aliati menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ambiguitas peran sedangkan pada penelitian ini

menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi.

- 2) Pada penelitian sebelumnya menggunakan sampel 93 responden dari pejabat eselon tiga dan empat di seluruh dinas di Kabupaten Tegal, pada penelitian sekarang menggunakan sampel responden yang terdiri dari pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.

4. Arie Trisianto dan Akhmad Riduwan (2014)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack* pada organisasi sektor publik dan menganalisis apakah asimetri informasi dan tekanan anggaran memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen. Variabel dependen adalah *budget slack*, dan informasi asimetri & tekanan anggaran sebagai variabel moderasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Dinas, Kepala sub. Bagian, Kepala Seksi, dan pejabat lain.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap terciptanya *Budgetary slack*, informasi asimetri memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *Budgetary slack*, tekanan anggaran memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *Budgetary slack*.

Persamaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Jenis data pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner.

- 2) Pada penelitian terdahulu dan penelitian sekarang menggunakan *Budgetary slack* sebagai variabel dependen.

Perbedaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Penelitian terdahulu menggunakan asimetri informasi sebagai variabel moderasi dan partisipasi anggaran sebagai variabel independen, sedangkan penelitian saat ini menggunakan partisipasi anggaran dan informasi asimetri sebagai variabel independen.
- 2) Penelitian terdahulu menggunakan sampel penelitian Kepala Dinas, Kepala sub. Bagian, Kepala Seksi, dan pejabat lain dalam penelitiannya. Penelitian saat ini menggunakan sampel responden yang terdiri dari pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.
- 3) Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis linier berganda dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) sebagai teknik analisis datanya sedangkan peneliti saat ini hanya menggunakan analisis linier berganda dalam teknik analisisnya untuk menguji hipotesisnya.

5. I Made Bagas Wisnu et.al (2014)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel ekonomi yaitu partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, kompleksitas tugas, dan variabel personal yaitu reputasi, etika, dan *self esteem* terhadap *Budgetary slack* di SKPD Kabupaten Jember baik secara parsial maupun simultan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, kompleksitas tugas, reputasi, etika, dan *self esteem* sebagai variabel independen. Variabel dependen dari

penelitian ini adalah *Budgetary Slack*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 54 orang yang berada di SKPD Jembrana dari Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa informasi asimetri dan kompleksitas tugas berpengaruh secara signifikan positif terhadap *Budgetary slack*, sedangkan partisipasi anggaran, budaya organisasi, reputasi, etika, dan *self esteem* berpengaruh signifikan negatif terhadap *Budgetary slack*. Secara simultan baik partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, kompleksitas tugas, reputasi, etika, dan *self esteem* berpengaruh signifikan terhadap *Budgetary slack* di SKPD Kabupaten Jembrana. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan variabel independen risiko bisnis. Sedangkan untuk perbedaannya antara lain:

- 1) Penelitian terdahulu menggunakan informasi asimetri, kompleksitas tugas, partisipasi anggaran, budaya organisasi, reputasi, etika, dan *self esteem* sebagai variabel independen, sedangkan peneliti saat ini hanya menggunakan informasi asimetri dan partisipasi anggaran sebagai variabel independen.
- 2) Penelitian terdahulu menggunakan sampel 54 orang yang ada di SKPD Jembrana dari Tim Anggaran Pemerintah (TAPD), sedangkan peneliti saat ini menggunakan sampel responden pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.

6. I Gusti Agung Ayu S.C.A dan I Nyoman Wijana A.P (2014)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguraikan mengenai pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* pada *Budgetary slack* dengan dimoderasi oleh *budget emphasis*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang di Kota Denpasar, sedangkan sampel untuk penelitian ini ditentukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel yang diperoleh dalam penelitian ini sebanyak 12 hotel berbintang 3 ke atas. Responden penelitian ini adalah *principal* tingkat menengah dan bawah yang bekerja pada hotel tersebut yang telah menduduki jabatannya minimal selama satu tahun dan diikutsertakan dalam penganggaran. Dari 70 kuesioner yang disebar, diterima kembali dan diisi lengkap sebanyak 53 kuesioner. Data yang dikumpulkan, setelah melalui uji validitas dan reliabilitas serta telah memenuhi asumsi klasik kemudian diolah menggunakan uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *Budgetary slack*, sedangkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*. Selain itu, *budget emphasis* juga mampu memoderasi hubungan partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* terhadap *Budgetary slack*, dimana *budget emphasis* memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* terhadap *Budgetary slack*.

Persamaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Jenis data pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner.
- 2) Pada penelitian terdahulu dan penelitian sekarang menggunakan *Budgetary slack* sebagai variabel dependen.

Perbedaan dari penelitian ini adalah:

- 1) Penelitian terdahulu menggunakan partisipasi penganggaran, asimetri informasi, *self esteem* dan *budget emphasis* sebagai variabel independen, sedangkan penelitian saat ini menggunakan partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel independen.
- 2) Penelitian terdahulu menggunakan sampel 12 hotel berbintang 3 keatas yang ada di Kota Denpasar. Penelitian saat ini menggunakan sampel responden pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.
- 3) Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis linier berganda dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) sebagai teknik analisis datanya sedangkan peneliti saat ini hanya menggunakan analisis linier berganda dalam teknik analisisnya untuk keterkaitan antar variabel.

7. Alfebriano (2013)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap *slack* anggaran di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk di Kota Jambi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah

partisipasi anggaran, informasi asimetri, tekanan anggaran, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan variabel independen. Variabel dependen adalah *Budgetary slack*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 48 responden yang bekerja pada PT. Bank Rakyat Indoensia Tbk di Kota Jambi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, informasi anggaran, tekanan anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara simultan terhadap *Budgetary slack*. Sedangkan informasi anggaran juga berpengaruh secara parsial. Partisipasi anggaran, tekanan anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap *Budgetary slack* secara parsial.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi *Budgetary slack*. Perbedaan penelitian terdahulu dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Penelitian terdahulu menggunakan partisipasi anggaran, informasi asimetri, tekanan anggaran, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen, sedangkan peneliti saat ini menggunakan beberapa variabel dari peneliti terdahulu yaitu informasi asimetri, partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi sebagai variabel independen.
- 2) Penelitian terdahulu menggunakan sampel penelitian 48 pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di Jambi, sedangkan penelitian saat ini

menggunakan sampel responden pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.

- 3) Penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi berganda untuk teknik analisis datanya, sedangkan peneliti saat ini menggunakan analisis linier berganda dalam penelitiannya untuk menguji hipotesis.

8. Solabomi Omobola Ajibolade (2013)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan antara budaya organisasi, partisipasi anggaran, dan kecenderungan para pemegang anggaran untuk menciptakan senjangan anggaran di organisasi sektor publik. Sampel yang diambil dalam penelitian ini yaitu 272 pemegang anggaran di sepuluh pemerintahan federal universitas di Nigeria. Variabel independen dari penelitian ini yaitu budaya organisasi dan partisipasi anggaran, variabel dependen dari penelitian ini yaitu senjangan anggaran. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan *Mediation Regression Analysis*.

Hasil penelitian ini adalah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan secara parsial terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan senjangan anggaran, dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

Persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai salah satu variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini, dan menggunakan senjangan anggaran sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian terdahulu dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Penelitian terdahulu menggunakan budaya organisasi dan partisipasi

anggaran sebagai variabel independen, sedangkan penelitian saat ini menggunakan partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel independen.

- 2) Penelitian terdahulu menggunakan variabel sebanyak 272 pemegang anggaran di sepuluh pemerintah federal universitas di Nigeria, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.
- 3) Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu statistic deskriptif dan *Moderation Regression Analysis*, sedangkan penelitian saat ini menggunakan analisis linier berganda.

9. Juliano Almeida de Faria dan Sonia Maria Gomes da Silva (2013)

Tujuan penelitian ini adalah menguji bagaimana informasi asimetri memberikan efek pada *Budgetary slack*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi asimetri sebagai variabel independen. Variabel dependen adalah *Budgetary slack*, dan partisipasi anggaran sebagai variabel control. Teknik analisis data yang digunakan ialah menggunakan t test dan analisis faktorial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary slack*.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan informasi asimetri sebagai variabel yang mempengaruhi *Budgetary slack*. Perbedaan penelitian terdahulu dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Penelitian terdahulu menggunakan informasi asimetri sebagai variabel independen yang mempengaruhi *Budgetary slack*. Peneliti saat ini

menggunakan partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap *Budgetary slack*.

- 2) Penelitian terdahulu menggunakan sampel penelitian sebanyak 233 tenaga profesional bekerja di perusahaan (direktur dan *principal*), sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel responden pegawai SKPD Kabupaten Pacitan.
- 3) Penelitian terdahulu menggunakan t test dan analisis factorial dalam teknik analisis datanya, pada peniliti saat ini menggunakan analisis linier berganda untuk teknis analisis datanya dalam menguji hipotesis penelitian.

Tabel 2.1
Matriks Penelitian

No.	Nama Peneliti	BS		
		PA	AS	KO
1	I Gusti Ayu Diah L. (2017)	B	B	-
2	Gusti Ayu Made (2016)	-	B	-
3	Aliati Mukaromah (2015)	B	TB	TB
4	Arie Trisianto (2014)	B	B	-
5	I Made Bagas Wisnu (2014)	TB	B	-
6	I Gusti Agung Ayu (2014)	TB	B	-
7	Alfebriano (2013)	B	B	B
8	Solabomi Omobola (2013)	B	-	-
9	Juliano (2013)	-	B	-

Sumber: Data diolah 2018

Keterangan :

1. TB : tidak berpengaruh
2. B : berpengaruh
3. BS : *Budgetary slack* (dependen)
4. PA : partisipasi anggaran

5. AS : asimetri informasi
6. KO : komitmen organisasi

2.2 Landasan Teori

Beberapa teori yang mendasari kaitan partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi dengan senjangan anggaran (*Budgetary slack*) yaitu:

2.2.1 *Leader-member Exchange (LMX) Theory*

Menurut Robbins (2013) teori pertukaran pemimpin-anggota/ Teori LMX menyatakan bahwa, akibat dari tekanan waktu, para pemimpin menetapkan bahwa ada suatu hubungan istimewa dengan kelompok kecil yang terdiri dari para bawahan mereka. Para individu terbentuk di dalam kelompok dengan memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang. Kelompok kecil yang dimaksud dibagi menjadi dua yaitu *in group* dan *out group*. *In group* terdiri dari bawahan yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan perhatian dari seorang pemimpin dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Sebaliknya, bawahan yang mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh pemimpinnya, sedikit control terhadap kinerjanya dalam hal pemberian penghargaan masuk ke dalam *out group*. Menurut teori ini terdapat kesenjangan kerja yang sesungguhnya dimana bawahan dengan status di dalam kelompok akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi daripada pimpinan. (Robbins, 2013)

Pengertian *leader member exchange (LMX)* sebagaimana pendapat Morrow, et al (2005) bahwa "*leader member exchange*" akan meningkatkan kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahan, yang kemudian akan

meningkatkan kinerja keduanya. Namun realitanya, hubungan antara pimpinan dan bawahan dapat dikelompokkan menjadi dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk akan berpengaruh sebaliknya.”

Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja”. Konsep hubungan sebagai dasar penilaian terjadinya *leader member exchange* dalam lingkungan organisasi yaitu mengarah pada hubungan antara pimpinan dengan bawahannya, dimana bawahan akan menjadi pengikut pimpinan.

Dalam teori LMX pimpinan akan mempercayai sepenuhnya bawahan mereka (Robbins, 2013). Hubungan pemimpin-pengikut akan menjadi lebih kuat ketika para pengikut memiliki peranan aktif dalam membentuk kinerja pekerjaan mereka sendiri. Sikap yang merupakan reaksi bawahan terhadap perlakuan organisasi diantaranya ditunjukkan dalam bentuk kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Robbins (2013) menyatakan bahwa LMX menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dan bawahan secara individual mengembangkan sebuah hubungan seperti saling mempengaruhi dan merundingkan perah bawahan dalam organisasi. Ketika hubungan berkembang, ruang gerak yang akan diberikan pimpinan pada bawahan akan meningkat.

Menurut Truckenbrodt (2000: 234), bahwa karyawan dalam kelompok *in*

group bisa diidentifikasi dari:

- a. Adanya perlakuan-perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan. Karyawan yang masuk kelompok *in group* cenderung mendapatkan perlakuan khusus dari pimpinan, misalnya perihal kompensasi kerja, toleransi absensi kerja dan lainnya.
- b. Adanya perhatian yang memadai dari pimpinan terhadap karyawan. Karyawan dalam kelompok *in group* akan menilai pimpinan memiliki perhatian yang memadai kepada karyawan.
- c. Adanya kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan sebaliknya. Pimpinan menaruh kepercayaan kepada pimpinan dan demikian pula sebaliknya yaitu karyawan mempercayai pimpinan untuk berbuat yang terbaik bagi karyawan.
- d. Kemauan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan. Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau diserahi tanggung jawab untuk pekerjaan yang lainnya, meskipun sebenarnya bukan menjadi tanggung jawab karyawan bersangkutan.
- e. Kemauan karyawan untuk menerima tugas yang tidak terstruktur. Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau menerima tugas yang tidak terstruktur yaitu tugas-tugas yang sifatnya mendadak dan mungkin bukan pekerjaan yang seharusnya ditangani karyawan bersangkutan. Misalnya karyawan bagian produksi diminta pimpinan untuk mengantarkan surat, menjemput anggota keluarga pimpinan, dan lainnya.

- f. Kemauan karyawan untuk secara sukarela bekerja tambahan di perusahaan.

2.2.2. Anggaran

2.2.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang dibuat secara tepat dan cermat berdasarkan kegiatan yang telah ditetapkan untuk jangka waktu satu periode. Anggaran yang telah disusun akan digunakan oleh pihak manajemen untuk mengarahkan jalannya kondisi organisasi atau perusahaan agar berjalan dengan baik dan lancar.

Menurut Rudianto (2009) terdapat dua fungsi utama dari anggaran dalam organisasi, antara lain :

- a. Sebagai alat perencanaan. Anggaran digunakan untuk mengarahkan seluruh kegiatan yang dilakukan organisasi agar terarah.
- b. Sebagai alat pengendalian. Anggaran digunakan sebagai standar dan tolak ukur kegiatan yang dilakukan organisasi. Tanpa anggaran, maka dapat terjadi pemborosan yang berlebih dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijabarkan, maka anggaran merupakan suatu rencana keuangan organisasi yang harus disusun secara terorganisasi rapi, jelas dan komprehensif berdasarkan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk periode tertentu atau jangka waktu yang akan datang.

2.2.2.2 Anggaran Sektor Publik

Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi

Pemerintahan, menjelaskan bahwa anggaran sektor publik merupakan suatu pedoman tindakan yang dijalankan oleh pemerintah yang meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah dan disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk periode tertentu. Selain itu anggaran juga dapat digunakan sebagai alat bantu pemerintah untuk mengalokasikan keterbatasan sumber daya dana dan sumber daya alam yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan cita-cita pemerintahan (Mahsun, 2011).

Anggaran sektok publik dapat berfungsi sebagai alat perencanaan, yaitu dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Fungsi selanjutnya adalah fungsi pengendalian, yaitu digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), salah sasaran (*misappropriation*), atau adanya penggunaan yang tidak semestinya (*misspending*). Sebagai alat kebijakan fiskal, yaitu digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Fungsi alat penilaian kinerja, yaitu digunakan untuk menilai pencapaian target anggaran, efektivitas, dan efisiensi pelaksanaan anggaran (M. Mahsun, 2011).

Proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Menurut M. Mahsun (2011) proses penyusunan anggaran bertujuan untuk:

- 1) Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah.

- 2) Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan.
- 3) Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi pemrioritasan.
- 4) Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR/DPD dan masyarakat luas.

Penyusunan anggaran pemerintah daerah mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja). Penyusunan dan penyajian APBD disesuaikan dengan standar akuntansi pemerintahan yang disusun oleh suatu komite standar yang independen dan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah setelah mendapat pertimbangan dari BPK. Gubernur/Bupati/Walikota menyampaikan rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBN kepada DPR berupa laporan keuangan yang telah diperiksa oleh BPK (Baldric Siregar, 2017). Siklus dalam penyusunan anggaran meliputi tahap penyusunan anggaran, kemudian dilanjutkan dengan tahap pengesahan. Anggaran yang sudah pada tahap pengesahan maka lanjut ke tahap pelaksanaan yang diikuti dengan tahap pengawasan.

2.2.2.3 Prinsip-Prinsip Anggaran Sektor Publik

Mahsun (2011) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip penganggaran sektor publik bersifat sangat dinamis dan dapat diakomodasi secara utuh dalam sistem penganggaran publik, adapun prinsip-prinsip anggaran sektor publik tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Demokratis. Anggaran harus tetap mengikutsertakan unsur masyarakat, selain harus dibahas dan mendapatkan persetujuan dari legislatif.

- b) Terbuka. Anggaran harus diketahui oleh masyarakat umum, bukan hanya diketahui oleh pihak legislatif dan wakil rakyat.
- c) Keadilan. Anggaran harus bertujuan untuk dialokasikan ke semua masyarakat sesuai dengan kebutuhannya dan haruslah adil.
- d) Tanggungjawab. Penyusunan dan penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.
- e) Beretika dan bermoral tinggi. Anggaran yang disusun mengacu pada etika dan moral yang tinggi serta bertumpu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f) Berhemat. Anggaran harus disusun dengan tepat dan cermat, karena keterbatasan dan mahalnnya sumber daya yang ada.

2.2.3.4 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah

Permendagri No. 64 Tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual pada Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disingkat APBD merupakan suatu rencana tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintahan daerah dan DPRD serta ditetapkan dengan peraturan daerah yang berlaku.

Menurut Badric dkk (2017) dalam APBD terdapat beberapa fungsi, antara lain :

- a. Fungsi otorisasi. Dasar dalam melaksanakan pendapatan dan belanja APBD pada tahun yang bersangkutan adalah Perda tentang APBD.
- b. Fungsi pengawasan. Tolak ukur dalam penilaian penyelenggaraan

pemerintahan daerah adalah APBD.

- c. Fungsi perencanaan. Pedoman dalam merencanakan kegiatan yang akan dilakukan dalam tahun yang bersangkutan adalah APBD.
- d. Fungsi alokasi dan fungsi distribusi. Anggaran APBD dapat meminimalisir pemborosan sumber daya, meningkatkan efektivitas dan efisiensi perekonomian serta APBD harus dapat menciptakan lapangan kerja.

Menurut Permendagri No. 32 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja daerah (APBD) Tahun 2017 terdapat beberapa prinsip dalam penyusunan APBD Tahun 2017, antara lain :

- a) Anggaran yang dibuat atau disusun harus taat dan patuh pada peraturan perundang-undangan, ekonomi, efisiensi, efektif dan bertanggungjawab dengan memperhatikan rasa kepatuhan, keadilan dan manfaat untuk seluruh masyarakat.
- b) Penyusunan APBD harus sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
- c) Anggaran harus tepat waktu, sesuai tahapan dan jadwal yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- d) Berdasarkan kepentingan umum, peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi dan peraturan daerah lainnya.
- e) Adanya kemudahan untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya tentang APBD bagi khalayak umum atau masyarakat.
- f) Harus melibatkan beberapa unsur masyarakat dalam penyusunan APBD.

Dari beberapa penjelasan yang telah dijabarkan, maka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah rencana keuangan daerah yang disusun dengan tujuan agar pemerintahan daerah dapat mengatur pendapatan, belanja dan pembiayaan dalam rangka pelaksanaan urusan atau program-program pembangunan daerah.

2.2.3 Senjangan Anggaran (*Budgetary slack*)

Senjangan anggaran (*Budgetary slack*) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan dengan estimasi anggaran yang diprediksikan. *Budgetary slack* merupakan salah satu bentuk perilaku yang menyimpang dalam penyusunan anggaran. *Budgetary Slack* terjadi karena adanya keinginan dari pihak penyusun anggaran untuk menghindari resiko dan mencari rasa aman. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, agar anggaran mudah dicapai (Anthony & Govindaradjan, 2007).

Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack* dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal individu. Diantara faktor eksternal yang dimaksud adalah partisipasi anggaran, dan asimetri informasi, dan faktor lainnya. Sedangkan faktor internal yang dimaksud adalah dapat bersumber dari kepribadian individu tersebut. Menurut Alfebriano (2013) Aspek sumber daya manusia sebagai penyusun dan pelaksana anggaran haruslah dipertimbangkan karena anggaran akan dipengaruhi oleh perilaku manusia terutama bagi pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Apabila dalam penyusunan anggaran tidak memperhatikan salah satu

pihak, atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan kurang berjalan dengan baik, maka kemungkinan bisa mengakibatkan sistem anggaran yang gagal dikarenakan adanya pihak yang kurang puas dengan anggaran yang telah disusun. Sebagai contoh, pihak bawahan yang ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran akan cenderung membuat anggaran rendah, sehingga dalam praktiknya, anggaran tersebut akan mudah dicapai oleh bawahan. Hal ini yang biasanya disebut dengan *budget slack/slack* anggaran.

Prakoso (2016) menjelaskan bahwa ada beberapa alasan dilakukannya tindakan budgetary slack, antara lain :

- a. Jika keberhasilan atau prestasi kerja seseorang dinilai dari keberhasilan dan prestasi dalam mencapai anggaran yang telah ditetapkan.
- b. Untuk membangun kepercayaan orang-orang bahwa ketika anggaran dapat tercapai, maka mereka akan terlihat memiliki kinerja yang bagus di mata atasan.
- c. Untuk mengatasi kondisi ketidakpastian yang terjadi dalam proses penyusunan anggaran.

2.2.4 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan salah satu faktor yang dianggap memiliki pengaruh signifikan pada *Budgetary slack*. Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar kecilnya anggaran. Partisipasi anggaran merupakan tingkat keikutsertaan pimpinan dan bawahan dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap

pusat pertanggungjawaban kepada DPRD. Adanya partisipasi anggaran memberikan peluang bagi bawahan untuk melonggarkan anggaran atau sengaja menciptakan *slack*, agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai. Penciptaan *slack*/ senjangan merupakan perilaku menyimpang dalam penyusunan anggaran.

Sesuai dengan fungsi DPRD yaitu fungsi anggaran yang diwujudkan dalam membahas dan menyetujui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah bersama-sama Bupati, maka anggaran yang telah disusun secara partisipatif perlu *direview* oleh DPRD yang dalam hal ini mewakili masyarakat. Review tersebut dilakukan untuk menghindari terjadinya estimasi anggaran yang mengandung kelonggaran anggaran (*Budgetary slack*) oleh pemerintah daerah. Jika anggaran yang telah disusun dianggap memerlukan perubahan, maka perubahan tersebut harus didiskusikan dan dimodifikasi berdasarkan kesepakatan bersama.

Peningkatan tanggung jawab dan tantangan yang inheren dalam proses tersebut memberikan insentif non-uang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi, sehingga dalam praktiknya Hansen dan Mowen (2004) mengurai mengenai tiga potensi masalah yang timbul dari partisipasi anggaran, yaitu: menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, membuat kelonggaran dalam anggaran, dan partisipasi semu. Hal ini tentunya akan membuat partisipasi yang dilakukan individu tidak mendatangkan manfaat bagi organisasi dan cenderung menciptakan senjangan anggaran.

2.2.5 Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan variabel lain yang sering dipertimbangkan dalam penelitian mengenai senjangan anggaran. Penentuan anggaran yang tepat memang tidak mudah dan akan menjadi masalah apabila bawahan mempunyai informasi yang lebih dibandingkan informasi yang dimiliki pimpinan. Perbedaan informasi yang dimiliki antara pimpinan dan bawahan inilah yang dinamakan asimetri informasi. Adanya asimetri informasi merupakan salah satu faktor yang menimbulkan perilaku negatif dalam penyusunan anggaran yaitu *Budgetary slack*.

Menurut Baiman dan Evans, Collahan dan Schmidt, Penno dalam Erawati (2006:28) informasi asimetri timbul jika bawahan memiliki informasi yang relevan untuk proses pembuatan keputusan sehubungan dengan penganggaran, sedangkan atasan tidak. Dengan informasi yang dimilikinya bawahan dapat mempengaruhi melalui partisipasinya dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan senjangan. Bawahan dapat mengkomunikasikan/mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian. Di samping itu, bawahan juga dapat tidak mengungkapkan beberapa informasi pribadi sehingga dapat mempengaruhi senjangan. Informasi asimetri inilah yang nantinya akan memberikan kesempatan dan mendorong bawahan untuk bersikap oportunitis dengan memperkecil pendapatan dan memperbesar biaya ketika mereka diajak berpartisipasi dalam menyusun anggaran yang nantinya menjadi tanggung jawabnya.

Informasi yang jelas, tepat waktu, dan objektif sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran. Adanya informasi yang memadai akan memudahkan penyusun anggaran untuk dapat menyusun anggaran dengan tepat. Asimetri informasi merupakan suatu keadaan dimana terdapat ketidakpastian informasi di dalam organisasi tersebut, dimana ada salah satu pihak yang memiliki informasi lebih banyak daripada yang lain. Asimetri informasi juga dapat dikatakan sebagai ketidakseimbangan informasi antara pimpinan dan bawahan yang dapat menyebabkan perilaku menyimpang dalam penyusunan anggaran yaitu *budgetary slack*.

2.2.6. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins and Judge (2013) komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan, dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh apa seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Arfan, 2010).

Menurut Edy Sutrisno (2010) Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi tersebut. Hal ini dapat menggambarkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi sedangkan pegawai dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri. Hasil penelitian oleh Alfebriano (2013)

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Budgetary slack* sedangkan Aliati Mukaromah (2015) mengatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Budgetary slack*.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Atasan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha untuk berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi, sebaliknya atasan yang memiliki komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri dan menyebabkan *slack anggaran*.

Setiani (2002) dalam penelitiannya mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat identifikasi pekerja dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut dikarakteristikan oleh :

1. Penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi.
2. Kemajuan untuk mencurahkan seluruh tenaganya untuk kepentingan organisasi Manajer yang memiliki level komitmen organisasi yang tinggi merasakan adanya sikap positif terhadap organisasinya. Mereka mengidentifikasi diri mereka terhadap organisasi tertentu, dan mencoba untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

2.2.7 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary slack*

Penyusunan anggaran yang baik memerlukan partisipasi dari anggota organisasi, dimana semua komponen yang ada dalam organisasi ikut terlibat dalam penyiapan anggaran. Pihak yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran mulai dari bawahan sampai pimpinan. Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan partisipasi penganggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat berpotensi membuat anggaran yang bias atau terlalu tinggi, tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi. Memberikan kewenangan penuh kepada bawahan dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan kesempatan penyalahgunaan kewenangan yang dimilikinya dengan memudahkan pencapaian anggaran. Sebaiknya diperlukan adanya pembatasan partisipasi, dimana dalam penyusunan anggaran, atasan diharapkan sesuai dengan proporsional atau rencana dan strategi yang telah ditentukan oleh Peraturan Daerah sehingga dapat mengurangi timbulnya senjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan dalam penyusunan anggaran, maka semakin besar pula kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack*.

Berdasarkan *leader member exchange theory (LMX Theory)* peningkatan kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan akan mampu meningkatkan kualitas kinerja keduanya. Namun kebanyakan yang terjadi, hubungan antara pimpinan dan bawahan ini akan membuat pimpinan percaya sepenuhnya kepada

pimpinan, termasuk dalam hal penyusunan anggaran. Sehingga, hal yang kemudian terjadi apabila bawahan memiliki lebih banyak partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan timbul *budgetary slack* sebagai bentuk penyimpangan dalam penyusunan anggaran. Bawahan akan membuat anggaran yang lebih rendah, agar mudah dicapai oleh organisasinya sehingga akan membuat kinerjanya dinilai bagus dengan harapan dia akan memperoleh *reward* dari pimpinan.

Hasil penelitian I Gusti Ayu Diah (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran merupakan bagian penting yang dapat menyebabkan senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Penelitian ini juga sejalan dengan Aliati Mukaromah (2015), Arie dan Akhmad (2014), Alfebriano (2013), dan Solabumi (2013) yang juga menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh I Made Bagas Wisnu (2014) dan I Gusti Agung Ayu (2014) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

2.2.8 Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary slack*

Asimetri informasi merupakan variabel lain yang sering dipertimbangkan dalam penelitian mengenai senjangan anggaran. Menurut Suartana (2010) senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi asimetri informasi, karena asimetri informasi mendorong pelaksana anggaran

untuk membuat senjangan anggaran. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan yang dalam hal ini yaitu kepala daerah dan para pegawai SKPD. Semakin tinggi tingkat asimetri informasi yang terjadi maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan semakin tinggi, begitupun sebaliknya.

Pegawai SKPD akan lebih banyak mengetahui informasi dan lebih memahami kondisi organisasinya daripada kepala daerah, sehingga menimbulkan asimetri informasi. Asimetri informasi digunakan oleh bawahan untuk menyembunyikan informasi mengenai kinerjanya, yang mengakibatkan kurangnya motivasi untuk meningkatkan hasil karena ketidakmampuannya ditutupi oleh asimetri informasi dengan memberikan informasi yang tidak jelas, sehingga dapat dikatakan asimetri informasi merupakan pemicu senjangan anggaran/ *budgetary slack*.

Menurut *leader member exchange theory (LMX Theory)* bawahan yang tergolong ke dalam kelompok *in group* akan mendapatkan kepercayaan sepenuhnya dari pimpinan. Begitupun sebaliknya, bawahan akan mempercayai pimpinan untuk bekerja yang terbaik bagi organisasinya. Tingkat interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi tidak dapat terstandarisasi untuk semua bawahan, karena keterbatasan waktu pimpinan bersama bawahan dan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Keterbatasan sumberdaya ini lebih mengarah pada keterbatasan kapabilitas (kemampuan) setiap karyawan dalam bekerja. Dari sini lah maka muncul asimetri informasi dimana pimpinan dan bawahan akan memiliki sudut pandang informasi yang berbeda mengenai

organisasinya, termasuk dalam hal penyusunan anggaran. Pimpinan yang sudah memberikan kepercayaan berupa tanggungjawab kepada bawahan untuk menyusun anggaran, tentu saja akan memberikan peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan dikarenakan bawahan akan menyusun anggaran yang mudah untuk dicapai agar kinerja organisasinya dinilai bagus dan akhirnya pimpinan akan memberikan *reward* kepada penyusun anggaran tersebut. Dalam hal ini penyusunan anggaran ditujukan untuk memenuhi tujuan pribadi bawahan, bukan tujuan organisasi.

Penelitian I Gusti Agung Ayu (2014) menunjukkan bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Penelitian ini sejalan dengan penelitian I Gusti Ayu Diah (2017), Gusti Ayu Made (2016), Arie Trisianto (2014), I Made Bagus (2014), Alfebriano (2013), dan Juliano (2013) yang menunjukkan hasil bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Berbeda dengan penelitian Aliati Mukaromah (2015) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

2.2.9 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary slack*

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh apa pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Lubis, 2010). Hal ini dapat menggambarkan bahwa pegawai yang ada di dalam SKPD yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan

organisasi sedangkan pegawai dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri.

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*), karena jika semakin tinggi tingkat komitmen organisasi seorang pegawai maka kesempatan terjadinya senjangan semakin kecil. Hal itu dikarenakan jika seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasinya maka akan semakin patuh dengan kewajibannya sebagai pegawai dan patuh pada peraturan yang ada. Sesuai dengan teori *leader member exchange* yang menyatakan bahwa hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan akan menciptakan kepercayaan, sikap positif, komitmen dan loyalitas bawahan kepada organisasinya tersebut. Dengan demikian bawahan akan bekerja dengan maksimal untuk keberhasilan organisasinya dengan tidak melakukan penyimpangan dalam penyusunan anggaran yaitu *budgetary slack*.

Penelitian Alfebriano (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Namun, penelitian ini tidak sejalan dengan Aliati (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

2.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian yang digunakan adalah pendekatan asosiatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk melihat kaitan diantara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri

informasi, dan komitmen organisasi pada senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Partisipasi anggaran merupakan bagaimana atasan ikut serta dalam pembuatan anggaran, bagaimana partisipasi anggaran mempengaruhi *Budgetary slack* yaitu jika atasan hanya memerintahkan bawahannya untuk membuat anggaran dan tidak memantau atau memberi masukan selama proses pembuatan anggaran tersebut maka potensi bawahan untuk melakukan *budgetary slack* akan tinggi karena bawahan lebih mengetahui banyak informasi mengenai lingkungan internal perusahaan.

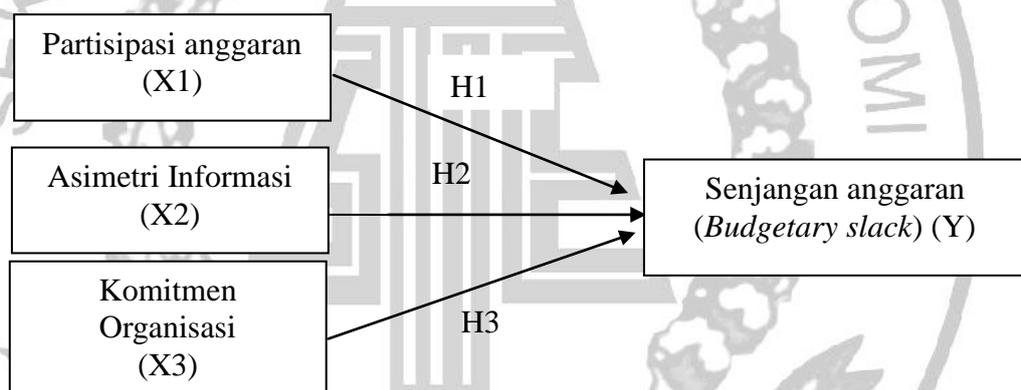
Asimetri Informasi adalah kondisi dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih dari pada yang lain. Kepala daerah mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih daripada pegawainya, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari kepala daerah kepada pegawainya mengenai pencapaian target anggaran. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah dari pada yang dimungkinkan untuk dicapai.

Tidak mampunya kepala daerah dan pegawai SKPD mendapatkan informasi tersebut akan mempengaruhi dalam terjadinya menciptakan *Budgetary slack* yang berlebihan yang pada akhirnya merugikan organisasi tersebut karena adanya kelebihan atau kekurangan anggaran yang terjadi dimasa depan.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai bertahan pada suatu organisasi dan menyelaraskan tujuan individu tersebut dengan tujuan organisasi, bagaimana komitmen organisasi mempengaruhi *Budgetary*

Slack yaitu jika seorang pegawai sudah memiliki rasa mencintai organisasi ditempatnya bekerja, maka seorang pegawai akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan melakukan yang terbaik untuk organisasi tersebut.

Peluang untuk terjadinya *Budgetary Slack* tidak akan terlalu besar, karena seorang pegawai yang mencintai organisasi ditempatnya bekerja akan mempertimbangkan dengan baik atas pekerjaan yang mereka kerjakan dan tidak bekerja hanya semata-mata karena kewajiban sebagai pegawai, tetapi lebih kepada Model penelitian telah digambarkan seperti gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang akan penulis ajukan adalah :

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap *Budgetary slack*.

H2 : Asimetri Informasi berpengaruh terhadap *Budgetary slack*.

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Budgetary slack*.