

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tentu tidak lepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain sehingga penelitian yang akan dilakukan memiliki keterkaitan yang sama beserta persamaan maupun perbedaan dalam objek yang akan diteliti.

##### 1. Tun Huseno (2017)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan baik secara parsial maupun simultan terhadap senjangan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah reputasi pemimpin. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah 105 responden dan diambil secara purposive sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tun Huseno adalah secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hipotesis secara simultan menunjukkan partisipasi anggaran, komitmen

organisasi, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu *senjangan anggaran*.
- b. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan pemerintah provinsi Sumatra barat.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik regresi linear berganda.

## 2. Ody Tegar Permana, dkk (2017)

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah Instansi Pemerintahan Kabupaten Banyumas. Dikarenakan jumlah Instansi Pemerintahan di Kabupaten Banyumas yang hanya berjumlah 27 instansi, maka sampel dalam penelitian ini ditetapkan dengan menggunakan metode sensus. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ody Tegar Permana, dkk adalah partisipasi anggaran, dan asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran sedangkan tekanan anggaran tidak berpengaruh. Sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.
- b. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran dan komitmen organisasi.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan pemerintah kabupaten Banyumas.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik regresi linear berganda.

### 3. Akhmad Azmi Basyir (2016)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat signifikan dan bagaimana pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan kapasitas individual terhadap senjangan anggaran pada SKPD Pemerintah Kota Samarinda. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan kapasitas individual. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah 148 responden dari 37 instansi dari SKPD Kota Samarinda. Hanya 120 responden yang bisa diproses. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Azmi Basyir menunjukkan bahwa partisipasi anggaran

memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dengan senjangan anggaran di SKPD Pemerintah Kota Samarinda, sehingga Ha1 diterima. Sedangkan, informasi asimetri memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dengan senjangan anggaran di SKPD Pemerintah Kota Samarinda, sehingga Ha2 diterima. dan kapasitas individu memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dengan senjangan anggaran di Pemerintah SKPD Kota Samarinda, maka Ha3 diterima.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.
- b. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran dan kapasitas individu.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan kapasitas individu.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan pemerintah kota Samarinda.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik *Partial Least Square*.

#### 4. Muh. Irfan, dkk (2016)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan tiga variabel moderasi, yaitu: asimetri informasi, penekanan anggaran dan komitmen organisasi. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen, variabel moderasi, dan variabel independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah partisipasi anggaran. Variabel moderasi yang digunakan ialah asimetri informasi, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah Pejabat Struktural Pemerintah Daerah / SKPD yang terdiri dari Eselon II, III dan IV di Pemerintah Daerah Kabupaten Dompu. Responden dipilih dengan metode purposive sampling di mana petugas yang terlibat dalam proses penganggaran, dari 100 kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai T-table dengan nilai T-statistics yang dihasilkan dari proses bootstrapping dalam PLS. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muh. Irfan, dkk menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh pada senjangan anggaran. Penelitian ini dapat membuktikan interaksi dengan informasi asimetri anggaran partisipasi, penekanan anggaran memiliki efek negatif yang signifikan, sedangkan komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi senjangan anggaran. Implikasi dari penelitian ini bahwa interaksi partisipasi anggaran pada asimetri informasi dan penekanan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran, jika tidak, organisasi yang berkomitmen dapat meningkatkan senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.
- b. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, serta asimetri informasi, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan pemerintah daerah kabupaten Dompu.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik uji nilai-t.

#### **5. Ni Putu Dewik Erina dan Wayan Suartana (2016)**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, kapasitas individu, dan kejelasan sasaran anggaran pada senjangan anggaran. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah

partisipasi penganggaran, tekanan anggaran, kapasitas individu, dan kejelasan sasaran anggaran. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode nonprobability sampling dengan cara purposive sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 128 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Dewik Erina dan Wayan Suartana adalah partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, tekanan anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, kapasitas individu berpengaruh negatif pada senjangan anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif pada senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.
- b. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran, kapasitas individu, dan kejelasan sasaran anggaran.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, tekanan anggaran, kapasitas individu, dan kejelasan sasaran anggaran.

- b. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik regresi linear berganda.

#### **6. Ni Wayan Mirda Yanti dan Maria M. Ratna Sari (2016)**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran pada senjangan anggaran. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah partisipasi penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah responden sebanyak 129 orang yang terdiri dari Kepala SKPD, KA Sub. Bagian Umum dan Perencanaan dan KA Sub. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dan Moderated Regression Analysis. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Mirda Yanti dan Maria M. Ratna Sari adalah partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.
- b. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran, serta asimetri informasi sebagai variabel moderasi.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan KA surabaya.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik regresi linear berganda.

7. **Emine Yilmaz; dan gökhan özer (2011)**

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji hubungan antara ketidakpastian lingkungan, efektivitas kontrol anggaran dan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran dalam organisasi publik. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah ketidakpastian lingkungan, dan efektivitas control anggaran. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah 460 manajer organisasi publik melalui kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear. Hasil penelitian yang

dilakukan oleh Emine Yilmaz dan Gokhan Ozer (2011) Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan negatif dan signifikan secara statistik ditemukan antara ketidakpastian lingkungan dan efektivitas kontrol anggaran dan antara efektivitas kontrol anggaran dan kecenderungan untuk menciptakan selisih anggaran. Namun, ketidakpastian lingkungan secara statistik signifikan dan berdampak positif pada kecenderungan untuk menciptakan selisih anggaran. Juga ditemukan bahwa kontrol anggaran memiliki efek mediasi parsial pada hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan kecenderungan untuk menciptakan selisih anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu selisih anggaran.
- b. Variabel independen yang sama yaitu ketidakpastian lingkungan.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independent pengendalian anggaran, dan ketidakpastian lingkungan.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan 460 manajer organisasi publik.

- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik anova.

#### **8. Vincent k. chong; dan irdam ferdiansah (2011)**

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap senjangan anggaran. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah kepercayaan pada atasan. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah 59 mahasiswa tahun kedua dan ketiga yang terdaftar dalam gelar Bachelor of Commerce di sebuah universitas besar di Australia. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis satu arah varians (ANOVA) dan regresi kuadrat terkecil biasa (OLS). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vincent dan irdam (2011) Hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan mengurangi senjangan anggaran yang dibuat oleh bawahan di bawah kondisi informasi pribadi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kejujuran bawahan dalam mengungkapkan informasi pribadi mereka memediasi pengaruh kepercayaan pada atasan pada senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen reputasi pemimpin dan kejujuran.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan 59 mahasiswa tahun kedua dan ketiga yang terdaftar dalam gelar Bachelor of Commerce di sebuah universitas besar di Australia.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik regresi linear berganda.

**9. Gökhan özer dan emine Yilmaz (2011)**

Tujuan dari penelitian ini adalah menginvestigasi efek dari efektivitas pengendalian anggaran, iklim kerja etis dan persepsi keadilan prosedural manajer pada kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran dalam organisasi publik. penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah efektivitas pengendalian, iklim kerja etis, dan persepsi keadilan prosedural. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah 465 manajer yang bekerja di berbagai organisasi publik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh gokhan dan emine (2011) Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian anggaran, iklim kerja

etis dan persepsi keadilan prosedural manajer memiliki dampak yang signifikan secara statistik dan negatif pada kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran dalam organisasi publik. Kontrol anggaran dan iklim kerja etis memengaruhi persepsi manajer tentang keadilan prosedural. Selain itu, disimpulkan dari studi bahwa persepsi keadilan prosedural memiliki efek mediasi parsial antara efektivitas pengendalian anggaran, iklim kerja etis dan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel independen persepsi keadilan prosedural, pengendalian anggaran, dan iklim kerja etis.
- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan 465 manajer yang bekerja di berbagai organisasi publik.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik analisis regresi.

#### 10. Siti pratiwi husain (2011)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap senjangan anggaran, baik secara simultan maupun parsial. Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen, variabel moderasi, dan independent. Variabel dependen yang digunakan ialah senjangan anggaran. Variabel moderasi yang digunakan ialah komitmen organisasi. Sedangkan variabel independent yang digunakan ialah partisipasi anggaran. Sampel yang digunakan adalah Partisipan dalam penelitian ini adalah sebanyak 54 SKPD. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji-t. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siti pratiwi husain menunjukkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada:

- a. Variabel dependen yang sama yaitu senjangan anggaran.
- b. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran.

Terdapat perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada:

- a. Variabel independen pada peneliti sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel

independent partisipasi anggaran, serta komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

- b. Populasi yang digunakan pada peneliti sekarang menggunakan perusahaan konstruksi yang terdaftar di GAPENSI Indonesia sedangkan peneliti terdahulu menggunakan pemerintah provinsi Sumatra barat.
- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti sekarang menggunakan analisis regresi linear sedangkan peneliti terdahulu menggunakan statistik uji-t.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Teori Keagenan (Agency Theory)**

Teori agensi adalah hubungan atau kontrak antara principal dan agent. Principal mempekerjakan agent untuk melakukan tugas untuk kepentingan principal, termasuk pendelegasian wewenang pengambilan keputusan oleh agent dari principal (Anthony & Govindarajan, 2011:10). Dari sudut pandang teori agensi prinsipal membawahi agen agar dapat melaksanakan tugas yang didelegasikan dengan efektif. Teori ini merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen. Pihak prinsipal adalah pihak yang memberikan perintah kepada pihak lain yaitu agen, untuk melaksanakan semua kegiatan atas nama prinsipal dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan.

Hubungan agensi timbul ketika satu atau lebih individu yang disebut sebagai prinsipal mempekerjakan individu lainnya yang kemudian disebut sebagai agen untuk bekerja atau melaksanakan apa yang diinginkan. Dari penelitian ini, pendekatan agency akan digunakan untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi

anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan dalam senjangan anggaran. Partisipasi anggaran oleh bawahan dalam proses penyusunan anggaran bersama atasan, bawahan dapat menggunakan kelebihan informasi yang dimiliki. Jika bawahan memberikan informasi yang akurat kepada atasan, maka senjangan anggaran dalam penyusunan dapat dihindari. Sebaliknya, apabila bawahan memberikan informasi yang bias, maka senjangan anggaran dalam penyusunan tak terhindarkan.

### **2.2.2 Senjangan Anggaran**

Senjangan anggaran sebagai slack adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut (Ikhsan & Ishak, 2005:176). Dengan kata lain, slack adalah penggelembungan anggaran.

Manajer menciptakan slack dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, dan biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. Dengan demikian, sebelum anggaran diterima, anggaran harus terlebih dahulu diperiksa secara cermat oleh atasan langsung. Jika anggaran tersebut memerlukan perubahan, maka perubahan tersebut harus didiskusikan dan dimodifikasi atas kesepakatan kedua belah pihak.

### 2.2.3 Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan (Nafarin, 2012:11). Setiap orang yang mempunyai tanggungjawab atas pengendalian biaya/pendapatan harus menyusun estimasi anggarannya dan menyerahkannya kepada tingkat manajemen yang paling tinggi. Estimasi tersebut kemudian ditinjau ulang dan dikonsolidasikan dalam gerakannya ke arah tingkat manajemen yang lebih tinggi (Garrison & Norren, 2013:384).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Partisipasi para manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan menciptakan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi yang dimiliki, meningkatkan kebersamaan, serta merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota organisasi dalam mencapai tujuan juga akan ikut meningkat.

### 2.2.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Allen & Meyer, 2013:169). Komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan

kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi (Sutrisno, 2010:292). Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

### **2.2.5 Kapasitas Individu**

Kapasitas individu adalah kesanggupan atau kemampuan yang berarti bahwa seseorang yang memiliki kemampuan atau kesanggupan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan (Robbins & Judge, 2009:57). Ciri-ciri pokok seorang pegawai yang dianggap memiliki kemampuan adalah kelincahan mental berpikir dari segala arah, kelincahan mental berpikir ke segala arah, fleksibel konsep, orisinalitas, lebih menyukai kompleksitas dari pada simplisitas, latar belakang yang merangsang, kecakapan dalam banyak hal.

Pengertian kapasitas atau kemampuan identik dengan pengertian kreatifitas, telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda, seperti dinyatakan oleh ahli bahwa “Setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda. Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreatifitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreatifitas (kemampuan) tersebut”.

Salah satu cara organisasi jasa konstruksi khususnya dalam mengantisipasi isu senjangan anggaran adalah dengan menyiapkan tenaga kerja atau tenaga ahli yang mempunyai kapasitas yang baik. Cara tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas pekerjaan dalam memberikan pelayanan terhadap klien, serta mempertahankan umur perusahaan itu sendiri.

### 2.2.6 Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut (Suhartono & Solichin, 2006:9). Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan dan pembebanan namun lebih dari itu, anggaran merupakan pernyataan estimasi kerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam bentuk financial (Mardiasmo, 2009:61)

Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada karyawan untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Kejelasan sasaran anggaran mencakup luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai perusahaan serta mudah dipahami oleh siapa saja yang bertanggungjawab. Pada konteks perusahaan konstruksi, sasaran anggaran tercakup dalam rencana anggaran biaya (RAB) dan rencana anggaran pelaksanaan (RAP) Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggarannya. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan anggaran yang ingin dicapai organisasi.

### **2.2.7 Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan merupakan keadaan dimana organisasi (atau pimpinannya) tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi, ketidakpastian ini menyebabkan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh organisasi mempunyai risiko kegagalan yang tinggi (Subkhi & Jauhar, 2013:187).

Sedangkan ketidakpastian lingkungan menurut pandangan kedua ketidakpastian lingkungan yaitu bahwa manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk dapat memahami dan memperkirakan kebutuhan dan perubahan lingkungan (Richard L. Daft, 2010:94).

## **2.3 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran**

Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan (Nafarin, 2012:11). Partisipasi penganggaran memberikan peluang bagi para bawahan/ unit organisasi untuk melakukan senjangan anggaran. Ini dapat terjadi karena bawahan/ unit organisasi diberikan kewenangan untuk menetapkan isi anggaran mereka dan akan dinilai kinerjanya berdasarkan anggaran tersebut.

Teori keagenan dalam penganggaran proyek, partisipasi anggaran merupakan proses kerja sama dalam pengambilan keputusan yang dilakukan antara

agen dan prinsipal. Anggaran proyek disusun oleh manajer proyek atau karyawan sebagai agen dan kemudian disahkan oleh prinsipal sebagai pimpinan cabang atau pimpinan perusahaan. Partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan senjangan dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran dibatasi sehingga senjangan anggaran juga rendah.

Pernyataan diatas didukung oleh penelitian (Irfan, Santoso, & Effendi, 2016) ; (Basyir, 2016); (Erina & Suartana, 2016); (Yanti & Sari, 2015); dan (Huseno, 2017) bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan positif menimbulkan senjangan anggaran. Namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian (Husain, 2011) dan (Permana dkk., 2017) yang menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan dapat menurunkan nilai senjangan anggaran.

### **2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran**

Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Allen & Meyer, 2013:169). Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Hubungan komitmen organisasi dengan senjangan anggaran merujuk pada teori keagenan. Teori keagenan, komitmen setiap individu atau kelompok

organisasi berpengaruh besar terhadap meningkat atau berkurangnya praktik senjangan anggaran. Komitmen yang dibangun bersama antara agen dan prinsipal menunjukkan nilai dan tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Komitmen yang telah dibuat akan memberikan motivasi kepada agen maupun prinsipal untuk mengupayakan tercapainya tujuan organisasi. Dengan komitmen yang kuat antara prinsipal dalam hal ini pimpinan perusahaan atau manajer cabang dengan manajer proyek atau karyawan (agen) yang terlibat dalam penyusunan anggaran proyek, diharapkan dapat tercipta kerja sama yang baik sehingga organisasi memperoleh hasil yang optimal.

banyak hal jika sebuah organisasi memiliki komitmen yang tinggi akan menurunkan tingkat senjangan anggaran (Permana dkk., 2017). (Huseno, 2017) mempunyai hasil yang berbeda menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan senjangan anggaran.

### **2.3.3 Pengaruh Kapasitas Individu terhadap Senjangan Anggaran**

Kapasitas individu adalah kesanggupan atau kemampuan yang berarti bahwa seseorang yang memiliki kemampuan atau kesanggupan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan (Robbins & Judge, 2009:57). Dalam hal ini diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja. Dalam teori keagenan menjelaskan bahwa ketika karyawan (agen) ikut serta dalam penyusunan anggaran maka kesanggupan atau kemampuan individu tersebut mampu meningkatkan atau menurunkan nilai senjangan anggaran. Karyawan (agen) akan mempertanggungjawabkan pengetahuan atau kemampuannya ke atasan (prinsipal).

Penelitian yang dilakukan oleh (Basyir, 2016) Kapasitas individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal. Akan tetapi pada kenyataannya meningkatnya kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa senjangan anggaran adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran bahwa dengan senjangan anggaran bawahan lebih kreatif dan lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya.

Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan (Erina & Suartana, 2016) kapasitas individu berpengaruh negatif pada senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kapasitas individu maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan semakin rendah. Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, nonformal maupun informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan. Semakin luas pengetahuan yang dimiliki oleh bawahan (agen) tentang anggaran dan realisasinya maka segala informasi yang dimiliki akan disampaikan kepada atasan (prinsipal) untuk mempermudah pencapaian target anggaran yang sesuai dengan tujuan organisasi.

#### **2.3.4 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan**

##### **Anggaran**

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran

tersebut (Suhartono & Solichin, 2006:9). Anggaran yang baik tidak ahnya memuat informasi tentang pendapatan dan pembebanan namun lebih dari itu, anggaran merupakan pernyataan estimasi kerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam bentuk financial (Mardiasmo, 2009:61).

Teori keagenan menjelaskan ketika prinsipal mendelgasikan wewenang kepada agen untuk menyusun anggaran, maka sebagai agen harus mampu menentukan kebutuhan dan menyusun sasaran anggaran yang ditentukan secara jelas. Salah satu kondisi penyebab senjangan anggaran adalah sasaran anggaran yang bertentangan antara atasan (principal) dan bawahan (agen). Jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas, maka tingkat senjangan anggaran yang mungkin terjadi akan menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh (Erina & Suartana, 2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif pada senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kejelasan sasaran anggaran maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan semakin rendah. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh (Yanti & Sari, 2015) kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Hasil studi ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat kejelasan sasaran anggaran akan berdampak pada peningkatan senjangan anggaran.

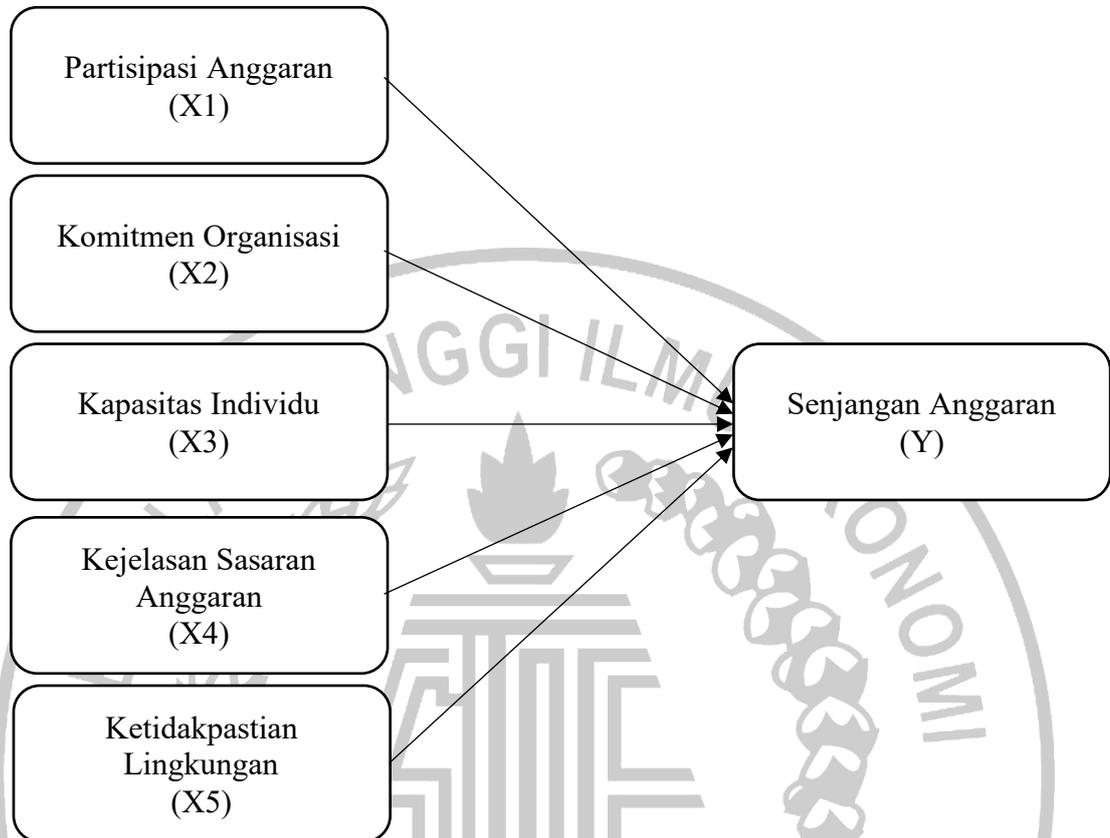
### **2.3.5 Pengaruh Ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran**

Ketidakpastian lingkungan yaitu bahwa manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk dapat memahami dan memperkirakan kebutuhan dan perubahan lingkungan (Richard L. Daft,

2010:94). Teori menurut ahli yang lain menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans, 1998:34). Karyawan atau manajer proyek (agen) ketika mendapatkan wewenang dalam penyusunan anggaran, yang didelegasikan kepada agen dari prinsipal atau dalam hal ini pimpinan. Kemampuan agen dalam memprediksi keadaan-keadaan yang akan muncul di masa mendatang yang akurat diharapkan mampu menurunkan nilai senjangan anggaran.

Ketidakpastian merupakan persepsi dari anggota organisasi. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat. Penelitian menunjukkan hasil bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan (Emine & Gouml khan, 2011). Hal itu menunjukkan bahwa ketika muncul ketidakpastian lingkungan yang tinggi maka akan meningkatkan timbulnya senjangan anggaran. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti kedua menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Berarti ada atau tidak adanya ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran, hasil penelitian (Huseno, 2017).

## 2.4 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

H3 : Kapasitas individu berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

H4 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

H5 : Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran