

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. **Anggita Sari Lupita, Dkk (2019)**

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh partisipasi asimetri informasi, anggaran, komitmen organisasi dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran. Sampel penelitian ini yaitu 52 orang pengurus koperasi mahasiswa di kota Malang. Kuisisioner digunakan pada metode pengumpulan data. Hasil penelitian yaitu partisipasi anggaran, penekanan anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan komitmen organisasi yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu penggunaan sampel karyawan koperasi mahasiswa kota malang sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung.

2. **Luh Putu Windiani, Dkk (2019)**

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisa pengaruh asimetri informasi, komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Sampel dari penelitian ini yaitu 135 pegawai manajemen puncak yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran pada SKPD di Kabupaten Bangli. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh partisipasi anggaran, dan asimetri informasi positif terhadap senjangan anggaran. Sementara itu, komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan komitmen organisasi yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu penggunaan SKPD Kabupaten Bangli sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung.

3. **Alfi Priyetno (2018)**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisa tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan dan pertimbangan etika sebagai moderasi. Penelitian menggunakan populasi pada 30 SKPD kota Pariaman. Kuisisioner digunakan pada pengumpulan data. Uji regresi berganda digunakan untuk Teknik analisis data. Hasil dari penelitian ini yaitu partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Terdapat

persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu penggunaan SKPD Kota Pariaman sedangkan sampel yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung.

4. **Yuni Nuriyani (2018)**

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Rumah sakit yang ada di jaya pura digunakan untuk sampel penelitian ini. PLS digunakan sebagai alat untuk teknik analisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran namun tidak signifikan. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu penggunaan rumah sakit di jayapura sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung.

5. Suleman H. A. Kahar (2017)

Tujuan penelitian ini untuk menganalisa tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Penelitian ini menggunakan Sampel 30 SKPD Kota Ternate. Regresi sederhana dan regresi linear berganda digunakan sebagai alat uji dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu penggunaan satuan kerja perangkat daerah Kota ternate sedangkan sampel yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung.

6. I Gede Mustika Yasa, Dkk (2017)

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui menganalisa pengaruh antara partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, penekanan anggaran, dan *self esteem* dengan senjangan anggaran. Penelitian ni menggunakan populasi di kecamatan Kubutambahan. Kuisisioner digunakan untuk metode pengumpulan data. Hasil penelitian ini adalah partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran, sedangkan *self esteem* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian

terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu menggunakan desa desa di kecamatan kubutambahan sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krebung.

7. Sinta Tiara Putri (2017)

Tujuan Penelitian ini untuk menguji hubungan pengaruh antara partisipasi penganggaran, ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi asimetri informasi, dan penghargaan sebagai variabel pemoderasi terhadap senjangan anggaran di lembaga pemerintah di Provinsi Riau. Populasi dalam penelitian ini adalah semua instansi pemerintah di Provinsi Riau, berjumlah 39 unit. Analisis data menggunakan model Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Partisipasi anggaran dimoderasi oleh asimetri anggaran, partisipasi anggaran dimoderasi oleh ketidakpastian lingkungan, dan partisipasi anggaran dimoderasi oleh hadiah tidak berpengaruh signifikan terhadap kelonggaran anggaran di lembaga pemerintah Provinsi Riau. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu instansi pemerintahan

provinsi riau sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krebung.

8. Chong, (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk kembali menganalisa hasil dari penelitian yang disajikan dalam Lau dan Eggleton mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan senjangan anggaran dengan asimetri informasi dan anggaran penekanan sebagai moderasi dengan sampel yang berbeda. Penelitian ini menggunakan sampel 116 manajer dari perusahaan manufaktur Australia yang tercatat bisnis di Australia database. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu perusahaan manufaktur di australia sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krebung.

9. Dian Ferawati (2015)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran dalam Senjangan Anggaran, Partisipasi Anggaran dalam Penganggaran Anggaran dalam Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi sebagai Variabel Moderating. Partisipasi Anggaran pada Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi gaya kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD di Kabupaten Rokan Hilir. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner. Alat uji menggunakan regresi linier berganda. Temuan

dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan komitmen organisasi yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu SKPD Kabupaten Rokan Hilir sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung.

10. Widodo (2015)

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisa pengaruh antara komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Penelitian ini menggunakan sampel manajer dari perusahaan swasta pada tingkat menengah dan tingkat atas. regresi linear berganda digunakan untuk teknik analisis data. Hasil penelitian ini yaitu komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu perusahaan manufaktur di australia sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung. Terdapat persamaan antara penelitian sekarang

dengan penelitian terdahulu yang terletak pada variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang yaitu menggunakan variabel independen komitmen organisasi yang menjelaskan pengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel yaitu swasta tingkat menengah dan tingkat sedangkan sampel penelitian yang sekarang menggunakan desa desa di kecamatan Krembung.

Tabel 2.1
Matrik Penelitian Terdahulu

NO	PENGARANG	TAHUN	INDEPENDEN															
			PAR A	AI	KO	PEN A	KB	BO	KA	HD	GK	KT	PE	MP	IE	RW	KL	
1	Luh Putu, dkk	2019	B	B	B			B+										
2	Anggita L.S., dkk	2019	B	TB	TB	B												
3	Alfi Priyeto	2018	TB								TB*		TB*					
4	Yuni Nuryani	2018	TB											B.*				
5	Suleman H.A.K. dan Asrudin H.	2018	B-			B*												
6	I Gede Mistika Yasa	2017	B+			B+			B-	B-								
7	Sinta Tiara Putri	2017	B	TB*	B*												TB*	TB*
8	Vincent K Chong dan Raymon Strauss	2017	B-	B*		B*	B-											
9	HY. Sri Widodo	2015			B-												TB*	
10	Dian Ferawati	2015	B	B	B*						B*							

	KETERANGAN		KETERANGAN	
1	Partisipasi Anggaran	PAR A	9	Gaya Kepemimpinan
2	Asimetri Informasi	AI	10	Kompleksitas Tugas
3	Komitmen Organisasi	KO	11	Pertimbangan Etika
4	Penekanan Anggaran	PEN A	12	Modal Psikologis
5	Kecenderungan Bawahan	KB	13	Ideologi Etis
6	Budaya Organisasi	BO	14	Reward
7	Kejelasan Anggaran	KA	15	Ketidakpastian lingkungan
8	Harga Diri	HD		

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan adalah individu bertindak untuk kepentingannya sendiri, fokus pemegang saham adalah hasil keuangan dari perusahaan untuk peningkatan

investasi, sedangkan agen menerima hasil yang berupa kompensasi keuangan namun beserta syarat-syaratnya. Teori agensi merupakan suatu hubungan atau kontrak antara *principal* dan *agent*. Teori ini diasumsikan kepentingan dari masing-masing individu sehingga dapat menimbulkan konflik kepentingan antara *principal* dan *agent*. Menurut Jensen dan Meckling (1976), menyatakan bahwa teori agensi menghubungkan aspek dari perilaku manusia, teori ini mengasumsikan bahwa pemilik modal (prinsipal) maupun pengelola (agen) merupakan pihak yang rasional serta memiliki kepentingan masing-masing. Pihak yang memiliki sifat rasional tentunya akan memaksimalkan kepentingan pribadinya. Jika kedua belah pihak tersebut dalam hubungan adalah pemaksimal utilitas, maka terdapat alasan yang cukup kuat untuk dipercaya bahwa agen tidak akan selalu bertindak demi kepentingan terbaik dari prinsipal.

Menurut Usman dkk (2012) prespektif teori agensi akan muncul ketika terjadi konflik kepentingan, sehingga timbullah terjadinya senjangan anggaran. Selain itu, Mukaromah dan Suryandari (2015) dalam penerapan agensi teori memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu efisiensi kinerja, namun dampak negatif seperti perilaku *disfungsional* lebih banyak muncul pada teori keagenan ini yang dapat menimbulkan senjangan anggaran. Terjadinya benturan kepentingan antara *principal dan agen* yang ingin mencapai tujuan yang berbeda dan menginginkan kesejahteraan dari *principal dan agen* sehingga terjadinya senjangan anggaran pada proses penyusunan anggaran yang sehingga dapat menjadi dasar dari hubungan antara teori agensi dengan senjangan anggaran. Pada penelitian ini yang menjadi prinsipal adalah pemerintahan daerah dan pemerintahan pusat, sedangkan yang

menjadi agen adalah pemerintahan desa yang terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kaur perencanaan, dan BPD.

2.2.1 Senjangan Anggaran

Menurut Young (1985) Senjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Anthony & Govindaradjan (2005) senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Perbedaan biaya dalam penyusunan anggaran dengan biaya sebenarnya dalam anggaran cenderung meninggikann rencana anggaran. Dalam pembuatan anggaran, estimasi yang dianggarkan oleh atasan dan bawahan cenderung melampaui batas kewajaran anggaran. Berdasarkan hal tersebut dapat mengakibatkan senjangan dalam anggaran yang digunakan untuk menganalisa kinerja para perangkat desa dinilai dengan tingkat tercapainya anggaran yang telah dibuat dan ditetapkan bersama. Terdapat indikator dalam pengukuran variabel ini yaitu standar anggaran dapat meningkatkan produktivitas, pencapaian anggaran, monitor biaya disebabkan batasan anggaran, tuntutan pada anggaran, target anggaran menyebabkan efisiensi, target anggaran sulit dicapai.

Terdapat tiga alasan utama manajer melakukan senjangan anggaran yaitu

1. Orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya

2. Senjangan anggaran selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya
3. Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

2.2.2 Partisipasi Anggaran

Menurut Young (1985:8:30) partisipasi didefinisikan sebagai suatu proses dimana atasan memilih bentuk kontrak kompensasi dan bawahan di ijin untuk memilih bentuk kontrak kompensasi dan bawahan diijinkan untuk memilih nilai spesifik setiap parameter dalam kontrak. Menurut Milani (1975) partisipasi anggaran merupakan cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran, jenis pengambilan keputusan yang logis yang disediakannya oleh seorang atasan ketika anggaran diperbaiki, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran diperbaiki, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran yang didiskusikan dan disetujui dengan atasannya. Banyak pengaruh bawahan pada anggaran final dan kontribusi/ sumbangan pemikirannya untuk anggaran.

Menurut Tanaya & Krisnadewi, (2016). Penyusunan anggaran yang menekankan kepada setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya dapat disimpulkan bahwa ciri dari partisipasi anggaran. Cara yang efektif secara menyeluruh untuk menyamakan tujuan organisasi dengan tujuan pusat pertanggung jawaban adalah partisipasi. Hal ini membuat partisipasi anggaran mempunyai

kedudukan yang penting pada pencapaian tujuan dan motivasi untuk membuat anggaran. Menurut Falikhatun (2007), sebuah proses yang menjadi gambaran individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan berpengaruh terhadap target anggaran serta perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut bisa dikatakan sebagai partisipasi anggaran.

1. Karakteristik Partisipasi Anggaran

Menurut Milani (1975) karakteristik partisipasi anggaran meliputi:

- 1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer
- 2) Alasan – alasan pihak manajer saat merevisi anggaran.
- 3) Keinginan memberikan pendapat atau usulan kepada pihak manajer tanpa diminta.
- 4) Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- 5) Pentingnya bawahan berkontribusi terhadap anggaran.

2. Masalah dalam Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2006), partisipasi mempunyai tiga masalah potensial yaitu :

1) Menetapkan standar terlalu tinggi atau rendah.

Terlalu tingginya estimasi terbaik anggaran yang dapat memberikan sikap frustrasi bagi para manajer, sedangkan apabila estimasi anggaran yang semakin mudah untuk dijangkau dapat membuat penurunan kinerja bagi para perangkat kerja.

2) **Membuat kesenjangan anggaran**

Kesengajaan merendahkan pendapatan dan melebihkan biaya dalam mengajukan anggaran yang dilakukan oleh manajer dapat menimbulkan terjadinya senjangan anggaran. Manajer menggunakan ini untuk mempermudah tercapainya target anggaran.

3) **Partisipasi semu**

Partisipasi semu adalah tidak menggunakan praktik partisipasi anggaran yang bertujuan perilaku disfungsional dari manajer (atas).

3. **Tujuan Partisipasi Anggaran**

- 1) Pembuatan hubungan yang terbuka oleh atasan dan komunikasi yang baik dengan bawahan untuk mempromosikan dirinya (Teori Kepemimpinan).
- 2) Kekuatan bawahan dijadikan sumber kepemilikan informasi pribadi (teori keagenan).
- 3) Anggaran anggaran digunakan untuk mengevaluasi bawahan untuk menyampaikan rasa keadilan dan kewajaran (Teori Keadilan Organisasi).

2.2.4 **Komitmen Organisasi**

Menurut Wiener (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dibandingkan kepentingan sendiri. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan profitable. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam

diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Poter *at.al* 1974), bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian organisasi.

Menurut Cut Zurnali (2010) menjabarkan bahwa komitmen organisasi sebagai tingkat keadaan psikologi yang membuat karakter pada hubungan karyawan dengan organisasi atau wujud dari implikasi yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau meninggalkan organisasi, yang dapat diidentifikasi dalam 3 komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasi ini menarik, dikarenakan sebuah keadaan psikologi karyawan dapat dilihat untuk memutuskan tetap bertahan dalam suatu organisasi. Hal ini sangat sesuai untuk proses analisa komitmen organisasi karyawan dalam organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba.

Ada tiga aspek yang perlu dipertahankan untuk menumbuhkan komitmen organisasi operasional, yaitu :

1) Identifikasi

Wujud dalam individu adalah bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi.

2) Keterlibatan

Keikutsertaan atau keterlibatan anggota dalam partisipasi aktivitas-aktivitas kerja yang penting untuk diperhatikan dikarenakan adanya anggota yang menyebabkan bisa bekerja sama dengan baik dengan pimpinan ataupun dengan rekan kerja.

3) Loyalitas

Loyalitas anggota dengan pengorbanan kepentingan pribadinya terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa mempertahankan hubungan dengan organisasi tanpa mengharapkan apapun.

Dimensi Komitmen Organisasi

Dalam hal ini terdapat tiga bentuk dimensi komitmen organisasi seseorang “Allen & Meyer, 1991” yaitu:

Komitmen afektif “Affective Commitment”

Komitmen afektif mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

Komitmen Berkelanjutan “Continuance Commitment”

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

Komitmen Normatif “Normative Commitment”

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka merasa wajib untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

Indikator Komitmen Organisasi

Terkadang kita tidak menyadari bahwa komitmen itu bukan hanya perasaan loyalitas yang pasif. Seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama, ada enam faktor atau indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya:

1. Ketersediaan.
2. Kebanggaan kepada organisasi.
3. Kesamaan sistem nilai.
4. Kebanggaan menjadi bagian organisasi.
5. Pemberian inspiratif dari organisasi.
6. Pemilihan organisasi.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan

Menurut Stephen P. Robbins (2003:40), Kepemimpinan adalah Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari istilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Menurut Veitzhal Rivai (2004:42), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan pada intinya memiliki arti sebagai suatu wujud dari tingkah laku dari seseorang pemimpin dalam menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Pembentuk suatu pola atau bentuk tertentu sebagai Perwujudan dalam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong bawahannya agar dapat bekerja sama dengan rekan kerja serta didukung semangat dalam melakukan pekerjaan dan disiplin dalam bekerja dengan disiplin tinggi terhadap tugas yang dihadapi.

Ciri – ciri gaya kepemimpinan dilihat pada individu :

1. Bersahabat
2. Mendukung
3. Terbuka
4. Sopan
5. Komperatif
6. Baik

Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Seseorang yang memiliki karakter dalam suatu kepemimpinan memiliki visi dan misi yang jelas dan kemudian melaksanakan visi dan misi mereka terhadap anggota kelompok mereka yang berguna dalam perubahan visi misi pemimpin menjadi visi dan misi kelompok. Menurut Sutikno (2014:35), ada 8 jenis gaya kepemimpinan yang bergantung pada tingkat efektivitas juga tergantung pada berbagai faktor, contohnya ialah dari otoritas, tujuan, budaya perusahaan, dan lain sebagainya. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi pemerintahan desa yaitu gaya kepemimpinan demokratis dikarenakan pimpinan memberikan wewenang kepada bawahannya untuk memberikan masukan-masukan mengenai anggaran.

1. Kepemimpinan Strategis

Gaya kepemimpinan strategis yaitu sebuah tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi dan adanya peluang dalam perkembangan dari tugas yang telah

ditetapkan. Pemimpin berusaha memberikan kompensasi dan memastikan kondisi kerja di organisasi tetap kondusif dan stabil untuk semua anggota organisasi.

2. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin dengan gaya ini ialah seorang pemimpin yang begitu berambisi. Gaya kepemimpinannya terlihat dalam tindakan pimpinan dengan bagaimana seorang pemimpin membuat sebuah keputusan dengan memprioritaskan diri sendiri tanpa memikirkan adanya anggota-anggota yang dipengaruhi dengan pilihan keputusan yang telah dibuat pimpinan. Kepemimpinan otoriter merupakan suatu kebalikan dari kepemimpinan demokratis.

3. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dengan gaya transformasi adalah pemimpin yang selalu berusaha untuk mengubah timnya agar menjadi lebih baik. Perubahan ini biasanya dapat berupa keterampilan tambahan lainnya dan kemampuan yang lebih efektif dan efisien untuk melakukan lebih banyak pekerjaan yang lebih cepat.

4. Kepemimpinan Birokrasi

Jenis kepemimpinan ini tidak menyukai adanya perubahan dalam organisasi akan tetapi membuat solusi sebagai penyelesaian suatu masalah. Pendekatan pemimpin birokrasi bersifat konservatif dan sangat berhati-hati dalam pengambilan sebuah keputusan. Dalam menjalankan tugasnya dalam memimpin sekelompok orang, pimpinan ini akan mengacu terhadap SOP dan ketentuan yang masih berlaku.

5. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin yang dapat memperhitungkan dalam masukan-masukan dari anggota yang telah dipimpinya sebelum membuat keputusan. Dengan masukan, para pemimpin dapat mengidentifikasi sebuah masalah dari sudut yang berbeda dari masing-masing anggotanya, dapat mengidentifikasi masalah yang terjadi dan dapat menyelesaikan masalah secara langsung.

6. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik biasanya dilahirkan secara alami menjadi seorang pemimpin. Jika seorang itu sudah memiliki pemimpin karismatik, susah untuk mengubah gaya tersebut. Kepemimpinan ini dapat menggeser periode atau jenjang waktu tim mereka untuk mencapai sebuah tujuan mereka. Karisma seseorang pada umumnya muncul dari suatu lingkungan di mana ia tumbuh dan nilai-nilai sosial yang dianggapnya penting.

7. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif yaitu sebuah gaya kepemimpinan di mana terdapat seorang pemimpin yang memberikan wewenang terhadap anggota tim yang telah dipimpinya dalam memenuhi tanggung jawab dan tugasnya. Kepemimpinan ini biasanya ditemukan pada perusahaan pemula yang masih berkembang dan membangun budaya kerja yang sejalan dengan visi dan misi yang akan dibangun.

8. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berorientasi pada hasil akhir apakah tujuan dari organisasi tersebut tercapai atau tidak. Pemimpin transaksional akan dihargai jika tim yang dipimpinnya berhasil bekerja dengan memuaskan dan sejalan dengan tujuan dan arahan tersebut.

2.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Partisipasi berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan didalam organisasi. Partisipasi juga dapat diartikan gejala dimana orang diikutsertakan dalam perencanaan maupun pelaksanaan dan juga ikut dalam memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajiban yang diberikan dari organisasi. Menurut Luh Putu (2019), partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *budgetary slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* dibatasi sehingga *budgetary slack* juga rendah. Partisipasi anggaran dapat menimbulkan *budgetary slack* hal tersebut terjadi karena dalam proses penyusunan anggaran seringkali adanya dominasi kepentingan eksekutif dan legislatif sehingga hal tersebut menyebabkan kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat dan dapat menimbulkan *budgetary slack*. Pengaruh indikator partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran yaitu yang pertama, keikutsertaan dalam organisasi. Perangkat desa turut ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Kedua, kepuasan dalam penyusunan anggaran. Kepuasan perangkat desa dalam proses penyusunan

anggaran apabila adanya revisi yang masuk akal. Ketiga, kebutuhan memberikan pendapat tentang anggaran. Keaktifan anggota untuk memberikan tanggapan serta usulan didalam proses penyusunan anggaran. Keempat, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final. Bersarnya pengaruh usulan terhadap keputusan akhir proses penyusunan anggaran. Kelima, pentingnya usulan dari bawahan. Usulan dari bawahan seperti didesa yang dilakukan oleh KAUR dikarenakan KAUR yang mengerti kondisi lapangan. Keenam, seringnya atasan meminta pendapat atau saran. Interaksi antara atasan dengan bawahan mengenai usulan anggaran.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sudah banyak dilakukan, akan tetapi terdapat perbedaan hasil antara penelitian-penelitian senjangan anggaran tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan Luh putu (2019), Anggi L.S (2019), Sulaeman H.A.K (2018), I Gede Mustika Yasa (2017), Sinta Tiara Putri (2017), Vinchen K. Chong (2017) dan Dian Ferawati (2016) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil yang sama yaitu partisipasi penganggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Implikasi adanya teori agensi pada hubungan variabel partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran yaitu pada hubungan ini adanya perbedaan kepentingan dari prinsipal yaitu pemerintahan daerah, sedangkan yang menjadi agen adalah pemerintahan desa yang terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kaur perencanaan, dan BPD. Partisipan dalam penyusunan anggaran yaitu perangkat desa yang terlibat dalam penyusunan anggaran, yaitu kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kaur perencanaan, dan BPD.

2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran

Menurut Luh Putu (2019), Komitmen organisasi menunjukkan adanya keyakinan serta dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi dapat mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran dengan cara sikap individu dalam kepentingan diri sendiri atau mementingkan organisasinya. Komitmen yang tinggi memungkinkan adanya *budgetary slack* cenderung rendah. Namun apabila individu memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya akan menyebabkan meningkatnya resiko terjadinya *budgetary slack*, hal tersebut dikarenakan individu tersebut hanya mementingkan kepentingannya sendiri. Pengaruh Indikator pengukuran variabel komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran yaitu yang pertama, ketersediaan bekerja lebih loyal. perangkat desa bersedia bekerja lebih daripada yang diharapkan oleh organisasi. Kedua, kebanggaan kepada organisasi. Perangkat desa bangga dengan organisasi yang dinaungi sebagai tempat kerja yang menyenangkan dan membanggakan hal tersebut kepada rekannya. Ketiga, kesamaan sistem nilai di tempat kerja. Adanya kesamaan antara sistem nilai perangkat desa dengan sistem nilai pada organisasi yang diikuti perangkat desa. Keempat, kebanggaan menjadi bagaian organisasi. Perangkat desa bangga akan keikutsertaannya dalam organisasi dan menceritakan hal tersebut kesemua orang. Kelima, pemberian inspiratif dari organisasi. Organisasi memberikan inspirasi mengenai cara pencapaian kinerja. Keenam, pemilihan organisasi. Kebanggaan akan pemelihan organisasi yang diikuti daripada dengan organisasi lainnya.

Hal ini juga dinyatakan pada penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran yang dilakukan Luh putu (2019), Sinta Tiara Putru (2017), HY. Sri Widodo (2015), dan Dian Ferawati (2015) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Implikasi adanya teori agensi pada hubungan variabel komitmen organisasi dengan senjangan anggaran yaitu pada hubungan ini adanya perbedaan kepentingan dari prinsipal yaitu pemerintahan pusat, sedangkan yang menjadi agen adalah pemerintahan desa yang terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kaur perencanaan, dan BPD. Dalam pemerintahan desa tersebut bagaimana perangkat desa berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

2.2.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Senjangan Anggaran

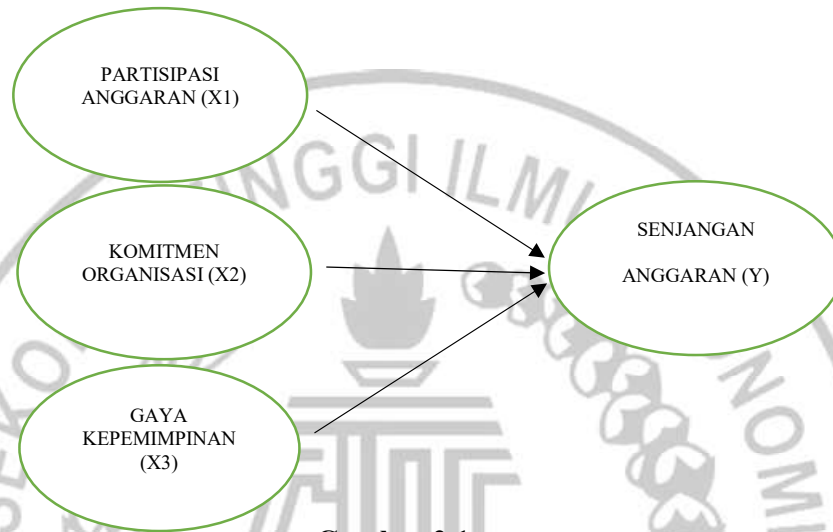
Menurut Dian Ferawati (2015), Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Seseorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan haruslah memiliki kriteria-kriteria yang diharapkan, dalam arti seorang pemimpin harus memiliki kriteria yang lebih daripada bawahannya, misalnya jujur, adil, bertanggung jawab dan sebagainya. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk perangkat desa dalam proses penyusunan anggaran yaitu gaya kepemimpinan demorasi. Gaya kepemimpinan demokrasi melibatkan perangkat desa seperti kepala desa, sekretaris, bendahara, kaur perencana, serta BPD untuk memberikan masukan dan pendapat kepada kepala desa mengenai estimasi anggaran agar tepat sasaran. Pengaruh indikator pengukuran

variabel gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran yaitu yang pertama, ketersediaan waktu pimpinan. Kepala desa selalu menyediakan waktu untuk memberikan pendapat dan berdiskusi mengenai penyusunan anggaran. Kedua, pemberian wewenang kepada bawahan. Kepala desa memberikan wewenang kepada bawahan didalam proses penyusunan anggaran. Ketiga, sikap pimpinan kepada kesalahan bawahan. Kepala desa memiliki sikap yang baik terhadap setiap kesalahan perangkat desa didalam proses penyusunan anggaran dengan memberikan arahan dan koreksi. Keempat, sikap pimpinan dalam bekerja. Kepala desa selalu memberikan motivasi pada setiap pekerjaan guna untuk memberikan perangkat desa kemampuan bekerja lebih baik. Kelima, sikap pimpinan dalam suasana kerja. Kepala desa selalu memberikan arahan tentang pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang baik dan menyenangkan.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran sudah banyak dilakukan, akan tetapi terdapat ketidakkonsistenan hasil antara penelitian-penelitian senjangan anggaran tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan Dian Ferawati (2015) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap senjangan. Implikasi adanya teori agensi pada hubungan variabel gaya kepemimpinan dengan senjangan anggaran yaitu pada hubungan ini adanya perbedaan kepentingan dari prinsipal yaitu pemerintahan pusat, sedangkan yang menjadi agen adalah pemerintahan desa yang terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kaur perencanaan, dan BPD. Dalam pemerintahan desa variabel ini berfokus pada bagaimana sikap ataupun cara seorang pemimpin pada desa tersebut.

2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tujuan dan landasan teori, maka penelitian ini menggambarkan hubungan variabel dalam suatu kerangka pemikiran, seperti yang tampak pada gambar 2.1



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis Penelitian.

- H1** : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran satuan perangkat kerja desa Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo
- H2** : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran satuan perangkat kerja desa Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo
- H3** : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap senjangan anggaran satuan perangkat kerja desa Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo