

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum peneliti membahas lebih jauh tentang usulan penelitian yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Moderasi Pada 10 Organisasi Pemerintahan Daerah Kabupaten Jombang”, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini, antara lain :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Elis Badriah (2020) meneliti dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pangandaran)”	Partisipasi Anggaran, <i>Budgetary Slack</i> (Penelitian Kuantitatif)	Hasil dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> pada SKPD Kabupaten Pangandaran sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel partisipasi anggaran pada SKPD Kabupaten Pangandaran sudah berjalan sangat baik dengan skor 567 pada interval ke-5. 2. Variabel <i>budgetary slack</i> pada SKPD Kabupaten Pangandaran rendah atau sudah semakin kecil untuk terjadi dengan skor 214 pada interval ke-2. 3. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> pada SKPD Kabupaten Pangandaran

Dilanjutkan

2	Cindi Junika, dkk (2019) meneliti dengan judul “Pengaruh Asimetri Informasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi pada Satuan Kinerja Perangkat Daerah Kota Bandung Tahun 2019)”	Asimetri Informasi, Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran (Penelitian Kuantitatif)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bawahan (Kasubag Perencanaan) mempunyai informasi atau pengetahuan yang lebih baik daripada atasan (Kepala Dinas) mengenai lingkup tanggung jawabnya sebagai penyusun anggaran pada SKPD Kota Bandung dengan tingkat persentase asimetri informasi sebesar 69%. 2. Atasan (Kepala Dinas) memberikan kewenangan sehingga bawahan (Kasubag Perencanaan) terlibat langsung dalam penyusunan anggaran pada tiap SKPD Kota Bandung dengan tingkat persentase partisipasi anggaran sebesar 71,1%. 3. Penyusunan anggaran di SKPD Kota Bandung terdapat ketidaksesuaian jumlah dengan estimasi terbaik yang seharusnya dapat dihasilkan dengan tingkat persentase kesenjangan anggaran sebesar 68,32%.
3	Ridha Sefhana Feriza (2019) meneliti dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran Dan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pemerintah	Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi, Dan Senjangan Anggaran (Penelitian Kuantitatif)	Hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan variabel penekanan anggaran dan asimetri informasi tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran

	Kabupaten Wonogiri”		
4	Sinta Tiara Putri (2017)meneliti dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> Dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, Dan Reward Sebagai Variabel Moderating Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Di Provinsi Riau”	<i>Budgetary, Slack, Komitmen, Dan Penghargaan (Penelitian Kuantitatif)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hipotesis pertama menunjukkan bahwa <i>budgetary slack</i> SKPD di provinsi Riau dipengaruhi partisipasi anggaran. 2. Hipotesis kedua menunjukkan bahwa <i>budgetary slack</i> SKPD di provinsi Riau. Tidak dipengaruhi variabel partisipasi anggaran yang dimoderasi asimetri informasi. 3. Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa <i>budgetary slack</i> SKPD di provinsi Riau tidak dipengaruhi variabel partisipasi anggaran yang dimoderasi ketidakpastian lingkungan. 4. Hipotesis keempat menunjukkan bahwa <i>budgetary slack</i> SKPD di provinsi Riau dipengaruhi variabel partisipasi anggaran yang di moderasi komitmen organisasi. 5. Hipotesis kelima menunjukkan bahwa <i>budgetary slack</i> SKPD di provinsi Riau tidak dipengaruhi variabel partisipasi anggaran yang di moderasi reward.
5	Seri Suriani, Syamsu Alam, Mursalim Nohon (2017) researches with tittle Moderation Of Information Asymmetry, Self Esteem To The Effect Of Participatory Budgeting On Budgetary Slack	<i>Budgetary Slack, Participatory Budgeting, Self Esteem, and Information Asymmetry (research with a quantitative)</i>	<i>The result showed that participatory budgeting had a positive effect on budgetary slack. Self-esteem Variable weakened the effect of participatory budgeting on budgetary slack, while variable of information asymmetry strengthened the effect of participatory budgeting on budgetary slack.</i>
6	Muhammad Reza Rahim dan	Partisipasi Anggaran,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki

Lanjutan

	<p>Syamsuri Rahim (2020) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Penekanan Anggaran sebagai Variabel Moderasi</p>	<p>Senjangan Anggaran, Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Penekanan Anggaran</p>	<p>dampak positif pada senjangan anggaran. Sementara itu, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran pada senjangan anggaran. Di sisi lain, penekanan anggaran terbukti memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran pada senjangan anggaran.</p>
--	--	--	--

Berikut merupakan perbedaan dan persamaan dari hasil penelitian terdahulu yang ditinjau dari beberapa aspek seperti jenis penelitian, jenis variabel, serta hasil penelitian yang dapat dilihat dari hubungan variabel-variabel yang ada. Terdapat 6 penelitian terdahulu dengan hasil penelitian yang berbeda-beda yang dapat dilihat pada **Tabel 2.2**.

Tabel 2.2. Perbedaan dan Persamaan dari Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Perbedaan dan Persamaan		
		Jenis Penelitian	Jenis Variabel	Hubungan Variabel
1	Elis Badriah (2020) meneliti dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pangandaran)”	Kuantitatif	Partisipasi Anggaran dan <i>Budgetary Slack</i>	Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Budgetary Slack</i>
2	Cindi Junika, dkk (2019) meneliti	Kuantitatif	Asimetri Informasi,	Partisipasi Anggaran

	dengan judul“Pengaruh Asimetri Informasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi pada Satuan Kinerja Perangkat Daerah Kota Bandung Tahun 2019)”		Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran	berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran
3	Ridha Sefhana Feriza (2019) meneliti dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran Dan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Wonogiri)”	Kuantitatif	Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi, Dan Senjangan Anggaran	Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Sedangkan Variabel Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi tidak mampu memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran.
4	Sinta Tiara Putri (2017)meneliti dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> Dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, Dan <i>Reward</i> Sebagai Variabel <i>Moderating</i> Pada Satuan Kerja	Kuantitatif	<i>Budgetary, Slack, Komitmen, Dan Penghargaan</i>	Adanya berbagai hipotesa yang menjelaskan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh dan tidak berpengaruh terhadap <i>Budgetary Slack</i> .

	Perangkat Daerah (SKPD) Di Provinsi Riau”			
5	Seri Suriani, Syamsu Alam, Mursalim Nohon (2017) researches with tittle Moderation Of Information Asymmetry, Self Esteem To The Effect Of Participatory Budgeting On Budgetary Slack	Kuantitatif	<i>Budgetary Slack</i> , Partisipasi Anggaran, <i>Reward</i> Diri, dan Asimetri Informasi	Partisipasi Anggaran memberikan efek yang positif bagi Senjangan Anggaran (<i>Budgetary Slack</i>)
6	Muhammad Reza Rahim dan Syamsuri Rahim (2020) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Penekanan Anggaran sebagai Variabel Moderasi	Kuantitatif	Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran, Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Penekanan Anggaran	Partisipasi Anggaran memiliki dampak positif pada senjangan anggaran. Sementara itu, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran pada senjangan anggaran

2.3 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Anggaran (*Budget*)

M. Nafarin (2012:19) menjelaskan bahwa, anggaran adalah perencanaan secara kuantitatif tentang kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang dalam jangka waktu tertentu.

Penganggaran harus dilaporkan dalam laporan yang relevan dan mudah dipahami dalam proses operasional dan pengendalian organisasi yang dilakukan secara jujur dan terbuka. Anggaran juga harus terorganisasi secara jelas, rapi, terperinci, dan komprehensif.

Anggaran tidak hanya penting bagi pihak-pihak swasta tetapi juga program yang dibentuk pemerintah. Penganggaran merupakan suatu proses politik dalam organisasi sektor publik. Anggaran adalah rahasia perusahaan yang tertutup bagi publik yang ada di sektor swasta, tetapi sebaliknya pada anggaran harus dinformasikan kepada masyarakat didalam sektor publik guna mendapatkan kritik dan saran.

Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan rencana kuantitatif dalam bentuk moneter dan nonmoneter sebagai alat koordinasi, komunikasi, perencanaan dan pengendalian laba dalam jangka waktu tertentu. Anggaran juga dapat dikatakan perencanaan yang terjadi pada jangka pendek secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter maupun satuan ukuran lain untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi sebagai alat untuk manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Dwi Ermayanti., 2015).

Hal ini juga dijelaskan oleh Mardiasmo (2011:15) bahwa instrumen akuntabilitas atas pengelolaan program dan dana publik adalah pengertian anggaran sektor publik”.

Noordiawan dan Hertian (2012:70) menjelaskan bahwa sebagai sebuah rencana *financial* anggaran sektor publik menyatakan hal berikut :

1. Pelayanan masyarakat atau aktivitas lain pada rencana organisasi sektor publik dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan rencana tersebut.
3. Sumber-sumber pendapatan yang akan mensukseskan rencana tersebut.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) bahwa, anggaran adalah suatu acuan yang dilakukan pemerintah yang meliputi rencana pemasukan, belanja, pengiriman dan pembayaran dalam satuan rupiah yang disusun secara sistematis untuk periode tertentu menurut klasifikasi yang ada. Anggaran mengkoordinasikan aktivitas belanja pemerintah dan memberi landasan untuk suatu periode tertentu bagi upaya perolehan pendapatan dan pembiayaan dari pemerintah.

Pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 dijelaskan bahwa pendekatan kinerja diperlukan dalam penyusunan anggaran pada instansi pemerintah. Penyusunan anggaran dengan pendekatan kinerja oleh suatu entitas pengguna anggaran mendasarkan prosesnya pada rencana kinerja yang akan dilaksanakan dan indikator kinerja yang ingin dicapai. Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, organisasi ataupun unit organisasi tidak hanya diwajibkan menyusun fungsi, program, kegiatan, dan jenis

belanja tetapi juga merencanakan segala pengeluaran kegiatan terutama hasil program atau kegiatan yang akan dilaksanakan (BPKP., 2005).

2.2.2 Fungsi Anggaran (*Budget*)

Anggaran (*budget*) memiliki bermacam fungsi atau manfaat bagi organisasi sektor publik. Menurut Sujarweni (2015:29) yaitu :

A. Sarana Perencanaan

Merumuskan sasaran serta tujuan dari kebijakan yang dilaksanakan sektor publik. Hal ini beserta rincian pemasukan dan pengeluaran organisasi sektor publik.

B. Sarana Kebijakan Fiskal

Mengetahui kebijakan fiskal yang akan dijalankan sektor publik. Hal ini akan mempermudah prediksi dan estimasi ekonomi serta organisasi.

C. Sarana Pengendalian

Dapat digunakan sebagai pengendali kekuatan eksekutif.

D. Sarana Politik

Komitmen kesepakatan antara legislatif dan eksekutif atas penggunaan dana publik dapat dilihat pada dokumen politik guna kepentingan tertentu.

E. Sarana Motivasi

Anggaran juga sebagai motivator bagi pimpinan dan karyawan dalam pekerjaannya yang efektif dan efisien. Manajemen

dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik jika pembuatan anggaran yang tepat dan sesuai target.

F. Sarana Koordinasi dan Komunikasi

Koordinasi dan komunikasi antar unit kerja keseluruhan bagian organisasi dilakukan dalam merencanakan, menyusun dan melaksanakan anggaran. Mampu mendeteksi inkonsistensi unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi akan didapat jika perencanaan anggaran dianggap baik

G. Sarana Menciptakan Ruang Publik

Anggaran juga tidak serta merta dapat diabaikan oleh organisasi sektor publik seperti birokrat, MPR/DPR, perguruan tinggi, masyarakat, dan berbagai organisasi kemasyarakatan lainnya. Misalnya kelompok masyarakat terorganisir juga menjadi salah satu penyumbang pikiran dalam penentuan besarnya anggaran pemerintah. Sedangkan untuk kelompok masyarakat yang tidak terorganisir akan mempercayakan pendapatnya pada politik yang ada.

H. Sarana Penilaian Kinerja

Pencapaian target anggaran dapat menjadi penilaian kinerja organisasi sektor publik. Dalam hal ini anggaran berperan sebagai sarana yang efektif guna pengendalian dan penilaian kinerja.

Nafarin (2013:19) mengatakan bahwa anggaran mempunyai banyak manfaat diantaranya :

- a. Kegiatan dapat terarah sesuai tujuan awal.
- b. Dapat memotivasi karyawan
- c. Sebagai alat penilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- d. Sumber daya manusia, sarana, maupun dana dapat dimanfaatkan sebaik mungkin.
- e. Memberikan rasa tanggung jawab pada diri karyawan.
- f. Menghindari tindak pengeluaran yang kurang perlu

Menurut Nafarin (2015:28-30) anggaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan

Berfungsi sebagai penentu rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien atau sebaik mungkin.

2. Pelaksanaan

Berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan harus mendapatkan persetujuan dari yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).

3. Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti pengevaluasian terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara sebagai berikut :

- a. Membandingkan antara realisasi dengan rencana (anggaran).
- b. Melakukan perbaikan bila dianggap perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang dapat merugikan).

2.2.3 Kelemahan Anggaran (*Budget*)

Meskipun begitu banyak manfaat yang didapat dalam menyusun anggaran (*budget*), tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Menurut Nafrin (2013:20), beberapa kelemahan tersebut diantaranya :

- A. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua mampu menyusun anggaran secara lengkap (komperhensif) dan akurat.
- B. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- C. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.2.4 Pertimbangan dalam Anggaran (*Budget*)

Budget akan dapat berfungsi baik apabila taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Penaksiran secara lebih akurat memerlukan berbagai

data, informasi, dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran (*budget*).

Menurut Nafarin (2010:11), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain :

1. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak menggambarkan kedinamisan dan tidak terlalu rendah, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah suatu angan.
2. Anggaran harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
3. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top manajemen (direksi).
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Nafarin (2011:12), juga menyatakan bahwa anggaran yang dibuat juga akan mengalami kegagalan bila tidak memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Pembuatan anggaran yang kurang cakap serta tidak mampu berfikir ke depan.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Pelaksana tidak cakap.
4. Tidak didukung oleh masyarakat.

5. Dana tidak cukup.

2.2.5 Prinsip-Prinsip Anggaran (*Budget*).

Segala prinsip yang menjadi pedoman bagi organisasi publik dalam penyusunannya sangat diperlukan mengingat anggaran adalah hal yang cukup penting. Beberapa prinsip anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2011:67) adalah sebagai berikut:

A. Otorisasi oleh legislatif

Otorisasi dari legislatif harus didapatkan anggaran terlebih dahulu, sebelum eksekutif membelanjakan anggaran tersebut.

B. Komprehensif

Anggaran harus dapat menyajikan semua pemasukan dan pengeluaran pemerintah. Adanya dana *non-budgetair* pada dasarnya adalah menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

C. Periodik

Anggaran yaitu proses yang periodik, yang bersifat tahunan maupun multi tahunan.

D. Keutuhan anggaran

Semua pemasukan dan pengeluaran pemerintah tercakup dalam dana umum (*general fund*).

E. *Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus dimanfaatkan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

F. Jelas

Anggaran hendaknya bersifat sederhana dan dapat dipahami dengan seksama.

G. Akurat

Anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi (*hidden reserve*) yang dapat menimbulkan terjadinya pemborosan serta ketidakefektifan anggaran. Hal ini dapat memicu munculnya *underestimate* pendapatan dan menaksir pengeluaran terlalu tinggi.

H. Transparansi

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat secara luas.

2.2.6 Partisipasi Anggaran (*Budget Participant*)

Partisipasi dalam organisasi merupakan salah satu hal bagian penting dalam proses penyusunan anggaran yang melibatkan banyak pihak untuk ikut berpartisipasi.

Menurut Sri Rahayu dan Andry Arifian (2013:11) seluruh karyawan termasuk manajer dan semua tingkatan harus terlibat dalam penyusunan anggaran dalam sebuah organisasi.

Putranto (2012) menjelaskan bahwa, partisipasi anggaran cara yang efektif untuk menyelaraskan tujuan pada pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi menyeluruh.

Partisipasi anggaran dapat dikatakan sebagai bentuk keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran. Hal ini merupakan salah satu cara yang efektif dalam menyampaikan kritik dan saran didalam proses penyusunan anggaran secara langsung. Partisipasi anggaran dalam menentukan target anggaran membutuhkan peran aktif dimana atasan dan bawahan ikut terlibat.

Luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan dan dibuat oleh unit kerjanya serta pengaruh pusat pertanggungjawaban dari anggaran mereka merupakan partisipasi anggaran (Utami., 2012).

Umumnya proses penganggaran memiliki 3 jenis pendekatan pertama, pendekatan dari atas kebawah (*top-down*), pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran dimulai dari atasan.

Anggaran diturunkan dari atasan ke bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Sehingga pendekatan ini memiliki kelemahan yang menjadikan bawahan berperilaku tidak semestinya dan tertekan dengan pekerjaannya. Selanjutnya pendekatan kedua yakni dari bawah ke atas (*bottom-up*) dimana anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan kemudian disahkan oleh atasan sebagai anggaran organisasi. Jenis ketiga adalah gabungan pendekatan atas ke bawah (*top-down*) dan bawah ke atas (*bottom-up*) yakni menerima serta memberi dengan atasan pada berbagai tingkatan berunding untuk mencapai anggaran guna memuaskan semua pihak.

Setiap organisasi biasanya menentukan jenis pendekatan dalam proses penganggaran disesuaikan dengan kebutuhan. Alasannya bisa karena histori atau kebijakan manajemen. Karena partisipasi anggaran memiliki dampak positif dan negatif, organisasi seharusnya juga mempertimbangkan hal tersebut sebelum menentukan jenis pendekatan dalam proses penganggarnya. Jika hal ini diabaikan, tujuan organisasi bisa jadi tidak dapat sepenuhnya tercapai.

2.2.7 Dampak Positif dalam Partisipasi Anggaran

Garrison *et al.* (2013:384) menjelaskan beberapa dampak positif dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Ketika pemikiran dan penilaiannya dihargai oleh atasan yang berarti akan diakui sebagai anggota tim.
- b. Anggaran sendiri ditetapkan untuk menciptakan adanya komitmen.
- c. Menimbulkan tingginya motivasi jika individu ikut berpartisipasi menentukan tujuan untuk diri sendiri, daripada tujuannya ditetapkan dari atas.
- d. Apabila seorang manajer tidak mampu memenuhi anggaran yang telah atasan tetapkan akan mengatakan anggaran itu tidak realistis dan tidak akan mudah dapat dicapai. Dengan adanya anggaran yang diciptakan sendiri, alasan seperti ini tidak akan ada.

- e. Lebih terstruktur dan akurat estimasi anggaran buatan manajer bila dibandingkan dengan estimasi yang buatan atasan yang kurang kompeten dalam bidangnya.

2.2.8 Dampak Negatif dalam Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen/Mowen (2013:447) terdapat tiga potensi masalah menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu sebagai berikut :

- A. Partisipasi semu.
- B. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau rendah
- C. Menutupi anggaran dengan membuat kelonggaran pada anggaran

2.2.9 Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Pengertian senjangan anggaran (*budgetary slack*) merupakan selisih anggaran untuk mempermudah target yang diharapkan dengan cara memperkecil tingkat pendapatan serta memperbanyak pengeluaran atau biaya.

Sedangkan (Suartana, 2010) mengatakan bahwa, senjangan anggaran (*budgetary slack*) merupakan anggaran sesungguhnya yang berbeda dengan estimasi prediksi anggaran. Ada cara yang diciptakan atasan untuk membuat senjangan (*slack*) yaitu membuat estimasi pendapatan agar lebih rendah dengan pengeluaran yang lebih tinggi.

Pengertian lain dikemukakan oleh Lubis, 2010 bahwa senjangan anggaran (*budgetary slack*) merupakan selisih antara sumber daya

sebenarnya untuk menyelesaikan tugas dengan jumlah sumber daya yang lebih besar yang digunakan agar lebih efisien. Senjangan (*slack*) yang berlebihan akan merugikan suatu organisasi, yang membuat standar kinerja serta batas pengeluaran menjadi tak berarti. Prosedur yang efektif dapat dilakukan untuk permasalahan senjangan (*slack*) yang berlebihan.

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) memiliki definisi atas timbulnya beban/biaya akibat dari partisipatif anggaran yang sengaja dilebihkan atau disebut (*overstated expenses*) dan ada juga pendapatan yang sengaja direndahkan atau yang disebut (*understated revenues*) atau kinerja yang memang direndahkan atau yang disebut (*understated performance capabilities*).

Sihombing dan Rohman (2017) mengatakan, organisasi menjadi kurang efektif karena manajemen tingkat bawah yang memperoleh sumber daya yang melebihi anggaran sebenarnya.

Simpulan dari uraian di atas adalah senjangan anggaran (*budgetary slack*) adanya perbedaan perencanaan anggaran dengan yang dilaksanakan yang pada umumnya dilakukan dengan sengaja untuk pencapaian pribadi dari pelaksanaan anggaran.

2.2.10 Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi antara atasan dan bawahan. Perbedaan informasi ini akan menjadikan penentuan anggaran

yang kurang tepat dan akan menjadi masalah jika informasi yang dimiliki bawahan lebih baik dibandingkan informasi yang dimiliki atasan.

Asimetri informasi adalah keadaan dimana atasan tidak mempunyai informasi atas kinerja yang aktual maupun motivasi terhadap bawahannya yang menyebabkan atasan sukar menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual pada organisasi (Anthony dan Govindanradjan 2012:270)

Terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*) karena adanya perbedaan informasi dan berbedanya tujuan atasan maupun bawahan, yang menjadikan bawahan dapat membuat informasi pribadi mereka dengan menjadikan anggaran yang lebih mudah dicapai. Hal ini dapat menjadikan pelaporan anggaran dibawah target yang diinginkan atau tidak sesuai yang diharapkan.

2.2.11 Variabel Moderasi

Variabel Moderasi adalah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat). Dengan kata lain variabel moderasi dalam penelitian ini adalah variabel pihak ketiga yang memodifikasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Mengukur kekuatan hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) merupakan tujuan variabel moderasi. Variabel ini tipe yang memiliki efek terhadap sifat atau arah hubungan antar variabel.

Variabel moderasi ini memiliki pengaruh atau berguna untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini Asimetri Informasi sebagai variabel moderasi berperan untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*).

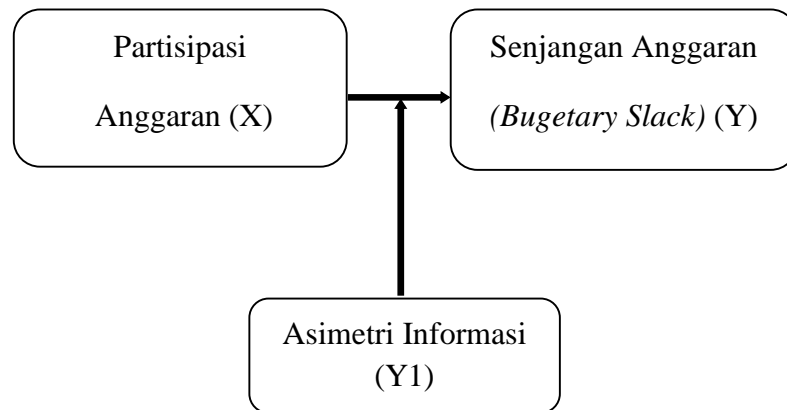
2.3. Kerangka Penelitian

Anggaran merupakan salah satu alat yang penting dalam sebuah organisasi. Selain memiliki fungsi perencanaan, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengawasan dan evaluasi. Pengawasan dengan menggunakan anggaran akan mempermudah pelaksanaannya karena anggaran telah berisi keterangan lengkap dari suatu program. Untuk mengevaluasinya, anggaran bisa dijadikan pembandingan dengan aktualisasi program dan dapat diketahui tingkat keberhasilan atau penyimpangannya.

Dalam proses penyusunan anggaran akan melibatkan berbagai lapisan manajemen, hal tersebut dilakukan agar partisipasi dapat memberikan ketepatan dalam pelaksanaannya nanti. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan dengan harapan bawahan dapat memberikan informasi agar tujuan tercapai, sehingga anggaran tidak dibuat oleh atasan saja yang mungkin akan sulit dilaksanakan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang sesungguhnya. Partisipasi anggaran jangan sampai menimbulkan adanya senjangan anggaran

(*budgetary slack*) dimana atasan memiliki informasi yang berbeda dengan bawahan.

Berikut bagan kerangka pemikiran dari penelitian :



Gambar 2.1. Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

- H₁ : Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)
- H₂ : Terdapat pengaruh antara Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) dengan Asimetri Informasi sebagai Variabel Moderasi.

