

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 Teori Keagenan

Teori keagenan merupakan konsep yang menjelaskan hubungan antara satu orang atau lebih yang mana pihak manajemen bertindak sebagai *agen* dan pemilik perusahaan bertindak sebagai *principal*. Pemilik perusahaan atau *principal* ini nantinya akan menunjuk dan memberikan kewenangan kepada orang lain sebagai *agen* untuk mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan. (Jensen dan Meckling, 1976). Dalam teori keagenan pemilik perusahaan akan memberikan kewenangan kepada pihak manajemen yang mengelola perusahaan. Kewenangan yang diberikan dapat berupa pendelegasian kewenangan untuk pengambilan keputusan, sedangkan pihak *principal* nantinya akan menerima dan mengevaluasi informasi yang diberikan oleh pihak *agen*. Namun tujuan *principal* dan *agen* belum tentu sejalan.

Menurut Eisenhardt (1989) dalam Kholmi, M. (2010) dijelaskan bahwa teori agensi memiliki tiga jenis asumsi, yaitu asumsi tentang sifat manusia, asumsi keorganisasian dan asumsi informasi. Pada asumsi tentang sifat manusia menjelaskan bahwa masing-masing individu memiliki kecenderungan untuk memenuhi kepentingan dirinya sendiri.

Azisah (2017) memaparkan bahwa dalam sebuah perusahaan atau organisasi, yang bertindak sebagai atasan memiliki tanggungjawab atas kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan, sedangkan bawahan cenderung memaksimalkan kepentingan dirinya sendiri. Sehingga atas kepentingan tersebut dapat menyebabkan terjadinya *agency problem*. *Agency problem* ini terjadi karena adanya konflik kepentingan antara manajemen (*agent*) dan pemilik (*principal*) dimana manajemen (*agent*) tersebut tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan kepentingan pemilik (*principal*) yang nantinya dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi.

Asumsi keorganisasian sendiri dikelompokkan menjadi tiga yaitu adanya konflik antar anggota organisasi, efisiensi sebagai kriteria efektivitas, dan asimetri informasi antara agent dan principal. *Agency problem* seperti yang dijelaskan diatas dapat menimbulkan asimetri informasi. Menurut Sujana (2007) dalam Perwani (2013) menjelaskan bahwa asimetri informasi sendiri merupakan perbedaan informasi yang dimiliki manajemen (*agent*) dan pemilik (*principal*) karena perbedaan sumber serta akses atas informasi yang dimiliki. Asimetri informasi ini dapat menimbulkan dorongan pihak yang memiliki lebih banyak informasi untuk memanipulasi data. Terakhir asumsi informasi yaitu asumsi yang menyatakan bahwa informasi merupakan suatu komoditas yang dapat dibeli (Rhamadan, 2017).

2.1.2 Teori Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. (James Reason, 1990). Menurut G.R Terry dalam Syamsi (2000), pengambilan keputusan adalah suatu pemilihan yang didasarkan pada kriteria tertentu atas beberapa alternatif yang mungkin. Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan tindakan atas pertimbangan dari beberapa hasil pemikiran yang mungkin nantinya akan disimpulkan sebagai keputusan akhir dari beberapa pilihan alternatif yang tersedia. Sedangkan menurut P Siagian dalam Desmita (2008) pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan. Pengambilan keputusan harus dilakukan berdasarkan data dan fakta yang ada agar keputusan yang dibuat mengandung tingkat kredibilitas atau kepercayaan yang tinggi. Pengambilan keputusan yang tidak berdasarkan fakta dapat menimbulkan bias dan kesalahan informasi yang dapat menyesatkan penggunanya. Baron dan Byrne (2008) dalam Audina (2016) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses antara individu dan kelompok kemudian informasi tersebut diintegrasikan dengan tujuan menentukan satu pilihan diantara berbagai pilihan.

2.1.3 Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Anggaran

Hansen dan Mowen (2000:350) mendefinisikan anggaran sebagai perencanaan keuangan di masa yang akan datang yang memuat tujuan organisasi serta tindakan-tindakan dan program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu tersebut. Periode suatu anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun ini.

Sedangkan menurut Harefa (2008) dalam Pello (2014) menjelaskan bahwa anggaran merupakan alat yang digunakan manajemen sebagai sarana untuk mengkomunikasikan rencana, program, dan tujuan organisasi yang telah dirancang manajemen serta pembagian sumberdaya dan juga pengkoordinasian aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian diatas anggaran merupakan kumpulan rencana kerja yang berisi program-program kerja yang akan direalisasikan di masa yang akan datang dan diukur dalam satuan moneter untuk jangka waktu satu periode atau satu tahun.

2.1.3.2 Tujuan Anggaran

Pembuatan anggaran di organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Menurut Mulyani

(2012) tujuan anggaran secara umum yaitu memberikan dasar acuan atau pedoman bagi organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi. Selain itu, menurut Hassen dan Mowen (2000:352) dalam Mulyani (2012) memaparkan bahwa terdapat beberapa tujuan pembuatan anggaran antara lain yaitu:

- a. Mewajibkan dan memaksa manajemen dalam membuat rencana atas aktivitas yang akan dijalankan
- b. Memberikan informasi yang dapat meningkatkan kualitas pembuatan keputusan
- c. Sebagai standar dalam penilaian kinerja
- d. Sebagai alat komunikasi dan koordinasi

2.1.3.3 Fungsi Anggaran

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa anggaran merupakan alat yang digunakan manajemen sebagai dasar atau pedoman dalam melaksanakan program-program yang sudah direncanakan. Maka menurut Nafarin (2004:20) dalam Mulyani (2002) anggaran memiliki fungsi yang sama dengan fungsi manajemen, yaitu:

- a. Fungsi Perencanaan

Anggaran dapat membantu manajemen dalam menyusun rencana atas program-program atau aktivitas yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan organisasi dalam bentuk satuan

moneter. Karena anggaran disajikan dalam satuan moneter dan unit maka diperlukan pemikiran yang lebih teliti dan terperinci. Sehingga nantinya anggaran ini dapat membantu memberikan informasi kepada penggunanya sebagai dasar pengambilan keputusan. Ketika anggaran disusun dan direncanakan dengan baik sehingga dapat meminimalisir terjadinya pemborosan.

b. Fungsi Pelaksanaan

Selain membantu saat perencanaan, anggaran juga berfungsi sebagai dasar atau pedoman dalam pelaksanaan program-program atau aktivitas untuk mencapai tujuan. Keselarasan tujuan antara *agent* dan *principal* sangat diperlukan pada saat pelaksanaan program-program karena ketika ada ketidaksesuaian saat pelaksanaan akan mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan.

c. Fungsi Pengawasan

Salah satu fungsi anggaran merupakan fungsi pengawasan atau pengendalian. Pengawasan atau pengendalian atas pelaksanaan program ini dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya yaitu dengan analisis varians. Analisis varians yaitu membandingkan antara nilai anggaran yang dibuat dengan nilai realisasi ketika sudah dilaksanakan. Setelah dilakukan analisis kemudian dilihat

hasilnya. Ketika hasilnya terdapat penyimpangan yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan, maka diperlukan tindakan perbaikan sehingga kedepannya menjadi lebih baik lagi.

2.1.4 Prosedur Penyusunan Anggaran

Menurut Supriyono dalam Putrayasa dan Saputra (2018) prosedur penyusunan anggaran yang digunakan dalam perusahaan yaitu:

- a. *Top Down Budgeting*. Anggaran yang disusun oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh manajemen tingkat bawah. Metode ini dirasa kurang efektif, karena manajemen tingkat bawah kurang memiliki komitmen dan motivasi untuk melaksanakan anggaran sehingga seringkali tidak dilaksanakan sehingga kesulitan untuk mencapai tujuan.
- b. *Bottom Up Budgeting*. Anggaran yang disusun oleh manajemen tingkat bawah kemudian diserahkan ke manajemen puncak untuk disetujui. Metode ini juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu manajemen tingkat bawah cenderung membuat anggaran yang terlalu mudah dicapai sehingga kemungkinan adanya slack budget sangat besar. Karena manajemen tingkat bawah hanya mengejar bonus yang akan didapatkan ketika dapat memenuhi target anggaran. Sehingga tidak adanya keselarasan tujuan antara organisasi atau perusahaan dengan manajemen.

c. *Campuran*. Merupakan metode yang menggabungkan *Top Down Budgeting* dan *Bottom Up Budgeting*. Metode ini dinilai paling baik diantara *Top Down Budgeting* dan *Bottom Up Budgeting*, karena kedua metode tersebut saling melengkapi satu sama lain.

2.1.5 Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell dalam Puspaningsih (2002) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses dimana setiap individu yang terlibat didalamnya memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran yang kemudian kinerjanya akan dievaluasi dan dinilai atas target yang dicapai. Sedangkan Milani dalam Mulyani (2012) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai keterlibatan individu dalam mempengaruhi proses perancangan anggaran. Menurut Kenis dalam Riliana (2018) menjelaskan partisipasi anggaran sebagai luasnya bawahan dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan besarnya pengaruh bawahan terhadap tujuan organisasi atau perusahaan yang merupakan tanggungjawabnya. Sehingga dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses dimana setiap individu yang ada di perusahaan atau organisasi memiliki kesempatan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang akan menjadi tanggungjawabnya kedepannya untuk melaksanakan anggaran yang telah disusun demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada manajer tingkat bawah untuk turut serta terlibat dalam penyusunan anggaran organisasi atau perusahaan. Partisipasi anggaran dapat mendorong para manajer tingkat bawah untuk berfikir kreatif bagaimana mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga anggaran yang dibuat dapat benar-benar memotivasi manajemen tingkat bawah untuk mencapai target yang sudah direncanakan di dalam anggaran. Menurut Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) partisipasi anggaran memiliki tiga potensi masalah yaitu:

- a. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau rendah. Ketika standar yang ditetapkan terlalu tinggi, manajemen nantinya cenderung berfokus pada tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang.
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran. Masalah ini nantinya akan menimbulkan *budgetary slack* karena manajemen menetapkan anggaran yang lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai agar.
- c. Partisipasi semu.

Walaupun memiliki beberapa masalah, partisipasi anggaran juga memiliki beberapa dampak positif yang dapat dirasakan. Menurut Bedford dalam Mulyani (2012) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap motivasi manajerial. Karena dengan partisipasi anggaran manajer puncak dan manajer tingkat bawah saling bertukar informasi sehingga dapat meningkatkan kualitas anggaran yang dibuat. Selain itu Welseh, Hilton, dan Gordon menjelaskan terdapat dua dampak

positif dalam partisipasi anggaran, yaitu proses ini mengurangi terjadinya kemungkinan asimetri informasi. Manajer puncak dan manajer tingkat bawah saling bertukar informasi yang dimilikinya seperti pada manajer puncak dapat memberikan ilmu seputar masalah dilingkungan dan teknologi sedangkan manajer tingkat bawah memberikan informasi yang lebih khusus mengenai organisasi yang belum diketahui manajer puncak. Kedua, proses partisipasi anggaran ini menghasilkan komitmen diantara manajer puncak dan manajer tingkat bawah untuk melaksanakan dan memenuhi target anggaran.

2.1.6 *Budgetary Slack*

Anggaran partisipatif tidak terlepas dari risiko adanya masalah *budgetary slack*. Karena anggaran partisipatif sendiri melibatkan manajemen puncak dengan manajemen tingkat bawah yang mana masing-masing individu memiliki tujuan pribadi. Menurut Veronica dan Komang (2009) menjelaskan bahwa *budgetary slack* merupakan selisih antara anggaran yang sudah disusun dengan estimasi anggaran secara jujur dapat dicapai. Sedangkan menurut Perwani (2013) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai perbedaan dari estimasi anggaran yang dinyatakan dengan anggaran terbaik yang dibuat oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *budgetary slack* merupakan selisih dari anggaran yang disusun oleh bawahan dengan estimasi anggaran yang dibuat oleh perusahaan atau anggaran yang sebenarnya dapat dicapai. Manajemen tingkat bawah akan menurunkan anggaran pendapatan atau menaikkan

anggaran biaya, dengan tujuan agar target anggaran dapat dicapai dengan mudah.

Menurut A. Ikhsan dan M. Ishak dalam Utomo (2014) menjelaskan bahwa budgetary slack yang diciptakan oleh manajer dapat terjadi ketika manajer mengestimasi pendapatan lebih rendah dan mengestimasi biaya lebih tinggi dari target yang dibutuhkan. Hal ini bertujuan untuk memudahkan manajer dalam merealisasikan target anggaran sehingga ketika dilakukan pengukuran terhadap kinerja, mereka akan mendapatkan penilaian yang baik atas pencapaiannya. Menurut Hilton (2003) dalam Utomo (2014), terdapat tiga alasan manajer melakukan *budgetary slack*, yaitu: a) orang-orang percaya bahwa kinerja mereka akan dinilai baik ketika mereka dapat mencapai target anggaran; b) budgetary slack digunakan manajer untuk mengatasi suatu kondisi ketidakpastian, yaitu ketika tidak ada kejadian tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui atau mencapai target anggarannya; c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Prabowo dalam Syavira (2017) menjelaskan bahwa terdapat empat kondisi yang dapat menjadi penyebab terjadinya budgetary slack, yaitu:

- a. Adanya asimetri informasi antara *top manajemen* dengan manajemen tingkat bawah. Hal ini terjadi akibat manajemen tingkat bawah lebih paham mengenai informasi dan kondisi yang terjadi dilapangan atau di perusahaan daripada *top manajemen*.

- b. Kinerja manajer tidak pasti. Penyebabnya adalah kekhawatiran manajer tingkat bawah atas hasil kinerjanya dimasa depan.
- c. Adanya kepentingan pribadi oleh manajer tingkat bawah. Hal ini disebabkan oleh keinginan para manajer tingkat bawah untuk mendapatkan *reward* yang berupa bonus atas tercapainya target anggaran.
- d. Konflik kepentingan antar top manajemen dengan manajer tingkat bawah. Hal ini terjadi akibat dari kekhawatiran manajer tingkat bawah atas top manajemen yang ingin menghendaki penetapan anggaran terhadap divisi dibawahnya. Sehingga terjadilah *budgetary slack* untuk mengantisipasinya.

2.1.7 Komitmen Organisasi

Menurut Robins dalam Riliana (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana karyawan terikat pada suatu organisasi atau perusahaan dan tujuan perusahaan serta memelihara hubungan keanggotaan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Sedangkan didalam Aranya et. al dalam Mulyani (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

- a. Keyakinan dan pengakuan atas sasaran dan nilai dari organisasi atau profesi
- b. Keinginan untuk memberikan upaya yang tepat untuk organisasi atau profesi

- c. Keinginan untuk memelihara hubungan keanggotaan dalam organisasi atau profesi.

Ketika seorang karyawan menyatakan komitmennya dalam suatu organisasi atau perusahaan maka karyawan diwajibkan memberikan kontribusi penuh atas kegiatan dan program-program untuk mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen organisasi ini mencerminkan loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan yang dicerminkan melalui kesediannya melaksanakan program-program serta kegiatan di dalam organisasi atau perusahaan demi terwujudnya cita-cita dan tujuan perusahaan. Komitmen organisasi ini dapat digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki tujuan yang selaras dengan perusahaan. Sehingga komitmen organisasi dapat meminimalkan terjadinya masalah-masalah yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan. Seperti contohnya yaitu terjadinya *budgetary slack*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif atas *budgetary slack*.

2.1.8 Locus of Control

Menurut Triana, Yuliusman, dan Wirmie (2012) menjelaskan bahwa *locus of control* merupakan bentuk pengendalian yang terdapat dalam diri seseorang pada suatu peristiwa. Sedangkan menurut Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) *locus of control* merupakan sebuah konsep yang

di dalamnya menjelaskan tentang apakah seseorang menganggap hidupnya berada di bawah kendali dirinya sendiri (lokus kendali internal) atau berada di bawah kendali orang lain (lokus kendali eksternal). Jadi dapat disimpulkan bahwa *locus of control* merupakan suatu keadaan dimana seseorang dapat mengendalikan dirinya sendiri dalam suatu peristiwa dari dalam maupun dari luar dirinya.

Pello (2014) menjelaskan bahwa *locus of control* terbagi menjadi dua, yaitu lokus kendali internal dan lokus kendali eksternal. Pertama, lokus kendali internal merupakan suatu keadaan yang menggambarkan bahwa seseorang percaya bahwa setiap tindakan yang mereka lakukan dipengaruhi oleh faktor dalam diri mereka serta sekaligus bertanggung jawab atas tindakan yang mereka lakukan. Salah satu ciri pembawaan lokus kendali internal adalah orang tersebut berfikir bahwa suatu peristiwa berada dalam kendali dan akan menjadi tanggungjawab mereka dalam pengambilan keputusan benar atau salah (Adikusuma dan Mukhzarudfa, 2017). Kedua, lokus kendali eksternal merupakan suatu keadaan dimana seseorang percaya bahwa setiap hasil dari tindakan mereka dipengaruhi oleh faktor yang ada di luar diri mereka seperti takdir, keberuntungan, dan kesempatan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Licata et al (1986) dalam Pello (2014) menjelaskan bahwa seorang manajer yang memiliki lokus kendali internal lebih memberikan kesempatan pada bawahannya untuk berkontribusi memberikan pendapat daripada manajer daripada lokus kendali eksternal. Sebab, adanya kemungkinan bahwa lokus kendali

internal berpeluang lebih besar untuk mengendalikan lingkungan, menunjukkan pemahaman yang baik, dan kemampuan untuk menyerap dan memanfaatkan informasi lebih baik sehingga dapat membantu dalam pembuatan keputusan yang berkualitas.

Menurut Sari (2006) dalam Pello (2014) seorang manajer yang memiliki lokus kendali internal lebih memahami konsekuensi atas tindakannya ketika melakukan praktik *budgetary slack*. Sehingga manajer yang tidak memiliki lokus kendali internal yang baik biasanya melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kaidah yang berlaku, karena kurangnya pengendalian atas dirinya sendiri. Manajer dengan kriteria tersebut biasanya cenderung akan melakukan praktik *budgetary slack* dengan tujuan agar semua target dalam anggaran terpenuhi, sehingga mereka dinilai mampu mencapai target bahkan melebihi target yang dianggarkan.

2.1.9 Pertimbangan Etika

Menurut Isnanto (2009) pengertian etika adalah sebuah aturan atas perilaku, adat, dan kebiasaan manusia dalam bergaul dengan sesamanya serta menilai baik dan buruknya sesuatu. Sedangkan menurut Drs. Sidi Gajalba dalam Isnanto (2009) mendefinisikan etika sebagai sebuah konsep mengenai tingkah laku manusia yang menilai dari segi baik dan buruk yang dapat ditentukan oleh akal manusia. Sedangkan menurut Maryani dan Ludigdo (2001) dalam Miyati dan Setiawan (2016) mendefinisikan etika sebagai kumpulan aturan yang mengatur tingkah laku baik manusia

yang harus dilakukan dan tingkah laku buruk yang wajib ditinggalkan yang dianut oleh individu maupun sekelompok orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa etika merupakan suatu pedoman yang berisi aturan-aturan mengenai bagaimana cara berperilaku dimasyarakat yang dapat dinilai baik dan buruknya. Etika sendiri sangat mempengaruhi disegala aspek kehidupan. Maka dari itu etika dianggap penting dan wajib dipertimbangkan sebagai dasar manajer dalam bertindak agar tidak keluar dari jalur yang seharusnya. Etika dapat membantu manajer meningkatkan kualitas keputusan menjadi lebih kredibel dan dapat dipercaya.

Menurut Miyati dan Setiawan (2016) pertimbangan etika adalah pedoman yang harus dimiliki oleh aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya dan menghasilkan suatu tatanan pemerintahan yang baik. Tidak hanya pemerintahan saja yang harus menerapkan pertimbangan etika sebagai pedoman. Tetapi juga organisasi atau perusahaan wajib mempertimbangan etika agar kinerja organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik. Karena pertimbangan etika dinilai penting, salah satunya digunakan sebagai pedoman pada saat pengambilan keputusan (Priyetno, 2018). Sehingga dapat meminimalkan terjadinya *budgetary slack*.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	<p>Analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dengan kapasitas individu, komitmen organisasi, locus of control sebagai variabel moderasi.</p> <p>(Studi Kasus Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi)</p>	<p>Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017)</p>	<p>Dependen: <i>Budgetary slack</i></p> <p>Independen: Partisipasi anggaran</p> <p>Moderating: 1. Kapasitas individu 2. Komitmen organisasi 3. <i>Locus of control</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran pada <i>budgetary slack</i> • Partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan <i>locus of control</i> berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>. • Kapasitas individu dan komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i>. • <i>Locus of control</i> mampu memoderasi pengaruh

					<p>partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas individu, komitmen organisasi dan <i>locus of control</i> tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i>.
2.	<p>Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan informasi, tekanan anggaran, dan komitmen organisasional sebagai variabel pemoderasi (Studi empiris pada SKPD Kabupaten Dompu)</p>	<p>partisipasi anggaran asimetri penekanan komitmen</p>	<p>Irfan, Santoso, dan Effendi. (2016)</p>	<p>Dependen: <i>Budgetary slack</i> Independen: Partisipasi anggaran Moderating: 1. Asimetri informasi 2. Penekanan anggaran 3. Komitmen organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran • Asimetri informasi dan penekanan anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran • Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap

				senjangan anggaran
3.	<p>Pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> dengan variabel moderasi informasi asimetri, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. (Studi empiris pada SKPD Kabupaten Banjarnegara)</p>	<p>Syavira (2017)</p>	<p>Dependen: <i>Budgetary slack</i></p> <p>Independen: Partisipasi anggaran</p> <p>Moderating: <ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi asimetri 2. Budaya organisasi 3. Komitmen organisasi </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> • Informasi asimetri, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.
4.	<p>Pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> dengan budaya organisasi, <i>locus of control</i>, dan akuntabilitas publik sebagai variabel moderasi. (Studi empiris pada SKPD Kabupaten Sleman)</p>	<p>Syarafina (2018)</p>	<p>Dependen: <i>Budgetary slack</i></p> <p>Independen: Partisipasi anggaran</p> <p>Moderating: <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi 2. <i>Locus of control</i> 3. Akuntabilitas publik </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i>. • Budaya organisasi dan <i>locus of control</i> tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan

				<p><i>budgetary slack.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan <i>budgetary slack.</i>
5.	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> dengan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi.	Miyati dan Setiawan (2016)	<p>Dependen: <i>Budgetary slack</i></p> <p>Independen: Partisipasi anggaran</p> <p>Moderating: Pertimbangan Etika</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack.</i> • Interaksi antara partisipasi anggaran dengan pertimbangan etika tidak berpengaruh secara individual terhadap <i>budgetary slack</i> • Pertimbangan etika bukan merupakan variabel moderating.
6.	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> dengan gaya kepemimpinan dan	Priyetno (2018)	<p>Dependen: <i>Budgetary slack</i></p> <p>Independen: Partisipasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary</i>

	<p>pertimbangan etika sebagai variabel moderasi. (Studi empiris SKPD Kota Pariaman)</p>		<p>anggaran Moderating: 1. Gaya kepemimpinan 2. Pertimbangan Etika</p>	<p><i>slack</i>,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> tidak dapat dimoderasi oleh gaya kepemimpinan, • Pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> tidak dapat dimoderasi oleh pertimbangan etika.
7.	<p>Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada <i>Budgetary Slack</i> dengan Komitmen Organisasi, <i>Opportunistic Behavior</i> dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi</p>	<p>Negara dan Wirajaya (2018)</p>	<p>Dependen: <i>Budgetary Slack</i> Independen: Partisipasi anggaran Moderating: 1. Komitmen organisasi 2. <i>Opportunistic Behavior</i> 3. Ketidakpastian Lingkungan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan <i>budgetary slack</i> • <i>Opportunistic behavior</i> tidak dapat memoderasi hubungan

				partisipasi anggaran dengan <i>budgetary slack</i>
8.	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada <i>budgetary slack</i> dengan komitmen organisasi dan etika sebagai variabel moderasi	Perdana dan Yasa (2017)	<p>Dependen: <i>Budgetary Slack</i></p> <p>Independen: Partisipasi anggaran</p> <p>Moderating:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen organisasi 2. Etika 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada <i>budgetary slack</i>. • Komitmen organisasi dan etika mampu memoderasi dan memperlemah pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada <i>budgetary slack</i>.
9.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan <i>Locus of Control</i> Sebagai Variabel Moderasi	Chandra (2017)	<p>Dependen: <i>Budgetary Slack</i></p> <p>Independen: Partisipasi anggaran</p> <p>Moderating: <i>Locus of Control</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Locus of control</i> merupakan variabel moderasi yang tepat untuk mendukung pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i>
10.	Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif	Sihombing (2016)	Dependen: <i>Budgetary Slack</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran partisipatif

<p>Terhadap <i>Budgetary Slack</i> Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta)</p>		<p>Independen: Partisipasi anggaran Moderating: Pertimbangan Etika</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Anggaran partisipatif dengan pertimbangan etika berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>. Hasil ini menunjukkan bahwa pertimbangan etika merupakan variabel moderasi.
---	--	--	---

2.3 HIPOTESIS PENELITIAN

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack

Anggaran merupakan salah satu alat yang dapat digunakan perusahaan sebagai pedoman atau landasan dalam membuat suatu perencanaan maupun program-program bagi kelangsungan aktivitas perusahaan. Anggaran juga dapat digunakan untuk menilai apakah kinerja perusahaan sudah baik dalam artian sesuai dengan rencana yang disusun atau tidak baik. Partisipasi anggaran merupakan salah satu metode yang

dapat digunakan perusahaan saat menyusun anggaran. Keterlibatan manajer tingkat rendah dalam penyusunan anggaran ini mewajibkan manajer tingkat rendah ikut berpartisipasi dan berpikir kreatif saat terlibat dalam penyusunan anggaran. Namun, karena anggaran nantinya akan digunakan untuk menilai kinerja sehingga timbulah masalah *slack budget*. Karena masing-masing individu yang terlibat acap kali mementingkan kepentingan pribadi sehingga dapat mempengaruhi pada saat penyusunan anggaran. Sehingga logika dari hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah ketika semakin tingginya tingkat partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran maka dapat mempermudah manajer bawahan untuk mencapai tujuan. Para manajer bawahan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan cenderung menaikkan biaya dan menurunkan pendapatan yang ditargetkan dalam anggaran dengan tujuan agar target dapat direalisasikan dengan mudah. Namun dalam kenyataannya banyak yang tidak dapat mencapai target anggaran yang sudah ditetapkan. Maka dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran dapat mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Pada penelitian Sihombing (2017) pun juga menunjukkan hasil yang sama. Bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *budgetary slack*. Sehingga berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

2.3.2 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi

Anggaran terhadap Budgetary Slack

Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana seseorang terikat dan wajib melaksanakan segala aktivitas yang ada di dalam organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Robins dalam Riliانا (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana karyawan terikat pada suatu organisasi atau perusahaan dan tujuan perusahaan serta memelihara hubungan keanggotaan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi maka cenderung taat terhadap aturan yang ada didalam organisasi dan lebih bertanggungjawab atas segala aktivitas yang berkaitan dengan organisasi. Sedangkan ketika pegawai memiliki komitmen organisasi yang rendah atau bahkan tidak memiliki komitmen sama sekali, biasanya mereka lebih tertarik pada aktivitas organisasi yang dapat menguntungkan diri mereka sendiri tanpa memperhatikan tujuan organisasi. Ketika orang-orang yang memiliki komitmen organisasi yang rendah ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran maka risikonya adalah terjadinya *budgetary slack*. Oleh karena itu dibutuhkan komitmen organisasi yang tinggi agar dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Riliانا (2018), Perdana dan Yasa (2017), Negara dan Wirajaya (2018), Irfan M, dkk

(2016) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

2.3.3 *Locus of Control* Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Locus of control merupakan bentuk pengendalian yang terdapat dalam diri seseorang dalam menghadapi suatu peristiwa (Triana, dkk , 2012). Seseorang yang tidak memiliki *locus of control* yang baik mengakibatkan kegagalan dalam melaksanakan tugasnya dan mencerminkan gagalnya partisipasi anggaran yang dapat mempengaruhi kinerja dan penurunan atas pencapaian yang dapat menyebabkan *budgetary slack*. Pello (2014) menjelaskan bahwa *locus of control* terbagi menjadi dua, yaitu lokus kendali internal dan lokus kendali eksternal. Sedangkan menurut Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) *locus of control* merupakan sebuah konsep yang di dalamnya menjelaskan tentang apakah seseorang menganggap hidupnya berada di bawah kendali dirinya sendiri (lokus kendali internal) atau berada di bawah kendali orang lain (lokus kendali eksternal). Manajer dalam organisasi atau perusahaan yang memiliki lokus kendali internal cenderung lebih memberikan bawahannya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan anggaran. Selain itu manajer yang memiliki lokus kendali internal lebih memahami

konsekuensi atas tindakannya ketika melakukan praktik *budgetary slack*. Sebaliknya ketika manajer memiliki lokus kendali eksternal, biasanya para manajer berfikir bahwa mereka tidak mampu mengendalikan organisasi untuk mencapai tujuan karena merasa bahwa dirinya dikendalikan oleh faktor-faktor dari luar dirinya seperti takdir, keberuntungan, dan kesempatan. Dengan demikian, manajer akan termotivasi untuk menciptakan *budgetary slack* serta tindakan penyimpangan lainnya untuk memungkinkan tercapainya sasaran organisasi. Secara logika manajer yang tidak memiliki *locus of control* yang baik akan gagal dalam menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran sehingga memunculkan kemungkinan terjadinya *budgetary slack*. Hal ini didukung hasil penelitian Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) bahwa *locus of control* mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

H3: *Locus of Control* berpengaruh negatif terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

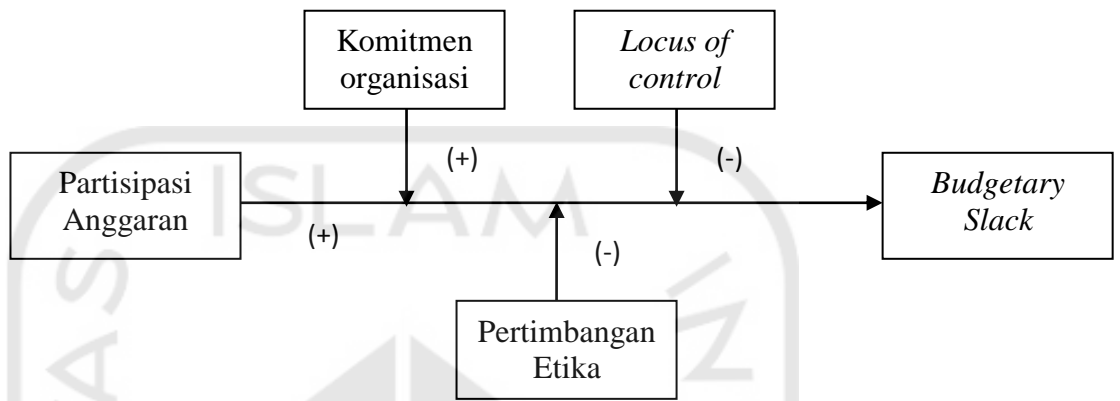
2.3.4 Pertimbangan Etika Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Maryani dan Ludigdo (2001) dalam Miyati (2014) mendefinisikan etika sebagai kumpulan aturan yang mengatur tingkah laku baik manusia yang harus dilakukan dan tingkah laku buruk yang wajib ditinggalkan yang dianut oleh individu maupun sekelompok orang. Etika sendiri sangat

mempengaruhi segala aspek kehidupan. Maka dari itu etika dianggap penting dan wajib dipertimbangkan sebagai dasar manajer dalam bertindak agar tidak keluar dari jalur yang seharusnya. Etika dapat membantu manajer meningkatkan kualitas keputusan menjadi lebih kredibel dan dapat dipercaya. Didukung oleh teori pengambilan keputusan yang menjelaskan bahwa pengambilan keputusan harus dilakukan berdasarkan data dan fakta yang ada agar keputusan yang dibuat mengandung tingkat kredibilitas atau kepercayaan yang tinggi. Pengambilan keputusan yang tidak berdasarkan fakta dapat menimbulkan bias dan kesalahan informasi yang dapat menyesatkan penggunanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin seseorang tersebut memperhatikan etika maka seseorang tersebut akan semakin jujur dan bertanggungjawab atas semua tindakannya, serta cenderung tidak mementingkan tujuan pribadi demi keuntungan semata. Pertimbangan etika ini memegang peranan penting dalam proses penyusunan anggaran, karena etika ini dapat mencegah terjadinya *budgeting slack*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sihombing (2016) yang menyebutkan bahwa pertimbangan etika mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Sehingga berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H4: Pertimbangan etika berpengaruh negatif terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

2.4 KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 3.1