

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Agency Theory*

Teori yang mendasari konsep *budgetary slack* (senjangan anggaran) adalah teori keagenan. Menurut Eisenhardt (1989) dalam Ramdeen *et al.* (2006) “...*agency theory explains how best to organize relationships in which one party (the principal) determines the work that another party (the agent) undertakes*”. Menurut Jensen dan Smith (1984:7) dalam Zuhroh (2015:9) teori agensi merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara *principals* dan *agents*. Pihak *principal* adalah pihak yang memberikan mandat kepada pihak lain, yaitu *agent* untuk melakukan semua kegiatan atas nama *principal* dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Jensen dan Meckling (1976) dalam Endrianto (2010:8) menjelaskan hubungan keagenan di dalam teori agensi (*agency theory*) bahwa perusahaan merupakan kumpulan kontrak (*nexus of contract*) antara pemilik sumber daya ekonomis (*principal*) dan manajer (*agent*) yang mengurus penggunaan dan pengendalian sumber daya tersebut. Menurut Meisser *et al.* (2006:7) dalam Endrianto (2010:8) hubungan keagenan mengakibatkan dua permasalahan yaitu: (a) terjadinya informasi asimetri, dimana manajemen secara umum memiliki lebih banyak informasi mengenai posisi keuangan yang sebenarnya dan posisi operasi entitas dari pemilik; dan (b)

terjadinya konflik kepentingan (*conflict of interest*) akibat ketidaksamaan tujuan, dimana manajemen tidak selalu bertindak sesuai dengan keadaan kepentingan pemilik.

Teori keagenan yang dimaksudkan dalam praktik *budgetary slack* (senjangan anggaran) dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara manajemen dengan pemilik yang timbul saat tiap pihak berusaha untuk mencapai tingkat keberhasilan yang dikehendaknya. Konflik yang dimaksud dapat dilihat dalam hal pemberian *reward* dari *principal* kepada manajemen atas dasar pencapaian target anggaran di suatu perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran perusahaan, manajer yang ikut berpartisipasi cenderung akan memberikan informasi berbeda dari sumber daya yang seharusnya mereka miliki dengan cara meninggikan biaya dari yang seharusnya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya dapat dicapai oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar target anggaran dapat dengan mudah dicapai sehingga mereka akan mendapatkan kompensasi atau penghargaan (*reward*). Kondisi demikian jelas akan menimbulkan kesenjangan anggaran dalam suatu perusahaan.

2.1.2 Konsep Dasar Anggaran

2.1.2.1 Pengertian Anggaran

Suatu bisnis dalam perusahaan wajib memiliki perencanaan anggaran sebagai bentuk pemantauan laju pertumbuhan ekonomi internal perusahaan. Anggaran memiliki tujuan dan manfaat penting dalam sebuah

perusahaan yang biasanya disusun pada periode awal tahun untuk jangka waktu satu tahun atau bisa lebih. Anggaran sering juga disebut sebagai rencana keuangan karena anggaran yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter.

Pengertian anggaran menurut Nafarin (2012:19):

“Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.”

Menurut Hansen dan Mowen (2000) dalam Indarto dan Ayu (2011:1) “...anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut”.

Menurut Mulyadi (2010:488) pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.”

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja tertulis memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter standar untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

2.1.2.2 Manfaat Anggaran

Menurut Dedi Nordiawan (2012:15) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
4. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
5. Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Menurut Nafarin (2013:19) anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

1. Semua kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki manfaat-manfaat untuk memotivasi, sebagai informasi, tolak ukur, alat pengendalian dan pengawasan, dan alat komunikasi yang sangat penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2013:5), seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. *Planning* (Perencanaan) di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.
2. *Organizing* (Pengorganisasian) setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan baku tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.
3. *Actuating* (Menggerakkan) setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. *Controlling* (Pengendalian) setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Sri Rahayu dan Andry Arifian Rachman (2013:7) mengungkapkan fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan *planning*.
 - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dihasilkan.
 - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
 - c. Membantu arah dan menunjang kebijakan perusahaan.
 - d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara efektif.
2. Berhubungan dengan *coordinating*.
 - a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
 - b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
3. Berhubungan dengan motivasi, anggaran memotivasi para pelaksananya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
4. Berhubungan dengan komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijakan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang terjadi.
5. Berhubungan dengan *controlling* (pengendalian dan evaluasi).
 - a. Membantu mengawasi kegiatan pengeluaran.
 - b. Membantu mencegah pemborosan.
 - c. Membantu menetapkan standar baru.
6. Berhubungan dengan pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

Berdasarkan dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki fungsi yang terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan.

2.1.2.4 Jenis-jenis Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan tersebut. Dalam menyusun anggaran penglompokan

anggaran sangatlah penting. Dengan pengelompokan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan.

Menurut Nafarin (2013:31) berpendapat bahwa anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu:

1. Menurut dasar penyusunan.
 - a. Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan.
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya dalam periode satu tahun yang disusun setiap periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinyu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu.
 - a. Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran indeks atau *master budget*.
 - a. Anggaran operasional (*operasional budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran rugi laba.
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan usaha.
 - a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) merupakan rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

6. Menurut fungsinya.
 - a. Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki berbagai jenis yang dapat dibedakan berdasarkan kelompoknya yaitu berdasarkan penyusunan, cara penyusunan, jangka waktu, bidang, kemampuan usaha dan fungsinya.

2.1.2.5 Metode Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan siapa yang bertanggungjawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan. Menurut Harahap (2008:20), metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Otoriter atau *Top Down* dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dan penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.
2. Demokrasi atau *Bottom Up* dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang ditargetkan pada masa yang akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun

anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up* metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode di atas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran perusahaan tergantung dari kebijakan perusahaan tersebut.

2.1.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Partisipasi

Partisipasi berasal dari bahasa Inggris yaitu "*Participation*" adalah pengambilan bagian atau pengikutsertaan. Dalam bahasa Latin disebut "*Participatio*" yang berasal dari kata kerja "*Partipare*" yang berarti ikut serta, sehingga partisipasi mengandung pengertian aktif yaitu adanya kegiatan atau aktivitas. Siegel dan Marconi (1989) dalam Indarto dan Ayu (2011:34) salah satu cara yang efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh adalah melalui partisipasi. Hal ini senada dengan Likert (1961) dalam Indarto dan Ayu (2011:34) yang menyarankan bahwa salah satu cara untuk menyelaraskan tujuan adalah dengan meningkatkan keterlibatan manajer dalam organisasi.

Menurut Davis (2000:142) definisi partisipasi adalah sebagai berikut:

“Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional seseorang atau individu dalam situasi kelompok yang mendorong dia untuk berkontribusi terhadap tujuan kelompok dan mempertanggung-jawabkan keterlibatannya.”

Menurut Echols & Shadily (dalam Soetrisno, 2000: 419) pengertian partisipasi adalah: “... suatu kegiatan untuk membangkitkan perasaan dan di ikutsertakan atau ambil bagian dalam kegiatan suatu organisasi.”

Menurut Davis dan Newstrom (2004) partisipasi adalah: “...keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok. Dan mendorong mereka untuk memberikan suatu kontribusi demi tujuan kelompok, dan juga berbagai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan.”

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional seseorang atau individu dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi dan ikut serta dalam kegiatan suatu organisasi.

2.1.3.2 Pengertian Partisipasi Anggaran

Siegel dan Marconi (1989) dalam Indarto dan Ayu (2011:34) menyatakan bahwa dengan partisipasi, karyawan akan dilibatkan keberadaannya dan tidak sekedar terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para

manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.

Menurut Milani (1975) dalam Indarto dan Ayu (2011:34) pengertian partisipasi anggaran sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran.”

Pengertian partisipasi anggaran menurut Hansen dan Mowen (2013:223) dalam Aprilita (2015:9):

“Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.”

Pengertian partisipasi anggaran menurut Kenis (1979) dalam Maliki (2014:16):

“Partisipasi anggaran adalah proses keikutsertaan manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran merupakan keterlibatan dari setiap tingkatan dalam perusahaan dalam menyusun anggaran.”

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keterlibatan dan pengaruh individu dari setiap tingkatan dalam perusahaan dalam menyusun anggaran.

2.1.3.3 Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Hansen/Mowen (2013:225) salah satu manfaat yang didapat dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggungjawab dan tantangan manajer level bawah dan menengah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar”.

Partisipasi anggaran pada intinya menuntut adanya kerjasama untuk menyusun anggaran. Karena manajemen puncak biasanya kurang mengetahui operasi secara terperinci sehari-hari sehingga membutuhkan data anggaran terperinci dari bawahannya. Di sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif strategis secara menyeluruh dalam pembuatan anggaran secara umum.

2.1.3.4 Kelebihan dan Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Garrison *et al* (2013:384) terjemahan Kartika Dewi menyatakan kelebihan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

1. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan seringkali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
3. Timbul motivasi yang lebih tinggi lagi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
4. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam ini tidak akan timbul.

Anthony dan Govindaradjan (2005:93) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif memiliki dua keunggulan, yaitu:

1. Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.

2. Penganggaran partisipatif menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuatan anggaran dan pelaksanaan anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Menurut Hansen dan Mowen (2013:448) ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Membuat kelonggaran dalam membuat anggaran (sering disebut sebagai menutup anggaran).
3. Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*)

Tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi anggaran dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kerja. Partisipasi yang terlalu ketat dapat memastikan kegagalan dalam pencapaian standar dan membuat manajer frustrasi. Triknya adalah membuat para manajer dalam anggaran partisipatif menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat dicapai.

Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Manajemen puncak harus berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan para manajer tingkat bawah dan menyediakan input untuk menurunkan kelonggaran dalam anggaran.

Partisipasi semu merupakan partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah atas proses penganggaran yang sudah ditetapkan jumlahnya oleh manajemen puncak. Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah bukan untuk mencari input sebenarnya, akibatnya tidak satu pun manfaat keperilakuan dari partisipasi yang akan didapat.

Masalah-masalah tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi tetapi realistis untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan bila dibutuhkan.

2.1.3.5 Pengukuran Partisipasi Anggaran

Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran yang dikemukakan oleh Milani (1975) dalam Maharani (2014) yaitu sebagai berikut:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
Keikutsertaan merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran. Para manajer yang ikut serta dan berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran akan merasa bahwa tujuan anggaran merupakan tujuan bersama yang harus dicapai.
2. Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran.
Kepuasan merupakan kesesuaian hasil yang dirasakan para manajer setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dan perasaan yang dimiliki manajer terhadap terlaksananya anggaran yang sudah ditetapkan secara partisipatif. Kepuasan yang dirasakan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan memberikan dampak positif terhadap perilaku manajer yang bersangkutan.
3. Kebutuhan memberikan pendapat.
Kebutuhan merupakan adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Manajer akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran jika mereka merasa bahwa perusahaan membutuhkan pandangan dan pendapat mereka.
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.
Kerelaan merupakan kemauan atau inisiatif dari para manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Kerelaan

dapat berupa inisiatif para manajer untuk mengajukan usulan anggaran tanpa diminta sebelumnya oleh atasan.

5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final.
Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan kontribusi yang diberikan para manajer terhadap keputusan anggaran final. Pengaruh dalam proses penyusunan anggaran dinyatakan dengan hak para manajer untuk setuju atau menolak anggaran yang ditetapkan.
6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun.
Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan dalam proses penyusunan anggaran mengacu pada kepada ada tidaknya kesempatan bagi para manajer untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran. Hal ini juga menunjukkan ada tidaknya kemauan atasan untuk memberi kesempatan bagi para manajer untuk berpartisipasi secara aktif.

Faktor-faktor yang telah disebutkan di atas dapat digunakan untuk mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan, dan kontribusi manajer dalam proses penyusunan anggaran.

2.1.4 Job Relevant Information

2.1.4.1 Pengertian Informasi

Pengertian informasi menurut Jogiyanto HM., (1999:692) sebagai berikut:

“Informasi dapat didefinisikan sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian (*event*) yang nyata (*fact*) yang digunakan untuk pengambilan keputusan”.

Menurut George H. Bodnar (2000:1) informasi adalah “...data yang diolah sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengambil keputusan yang tepat.”

Sedangkan menurut Lani Sidharta (1995:28) informasi adalah “...data yang disajikan dalam bentuk yang berguna untuk membuat keputusan.”

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa informasi adalah data yang diolah agar lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat.

2.1.4.2 Karakteristik Informasi

Karakteristik informasi yang berkualitas dan berguna menurut Romney & Steinbart (2014:5):

1. **Relevan:** Mengurangi ketidakpastian, meningkatkan pengambilan keputusan, serta menegaskan atau memperbaiki ekspektasi sebelumnya.
2. **Reliable:** Bebas dari kesalahan atau bias, menyajikan atau aktivitas organisasi secara bias, menyajikan kejadian atau aktivitas organisasi secara akurat.
3. **Lengkap:** Tidak menghilangkan aspek penting dari suatu kejadian atau aktivitas yang diukur.
4. **Tepat Waktu:** Diberi pada waktu yang tepat bagi pengambil keputusan dalam mengambil keputusan.
5. **Dapat Dipahami:** Disajikan dalam format yang dapat dimengerti dan jelas.
6. **Dapat Diverifikasi:** Dua orang yang independen dan berpengetahuan di bidangnya, dan masing-masing menghasilkan informasi yang sama.
7. **Dapat Diakses:** Tersedia pengguna ketika mereka membutuhkannya dan dalam format yang dapat digunakan.

Menurut Gelinas dan Dull (2012:11) terdapat beberapa karakteristik informasi yang berkualitas, seperti:

1. *Effectiveness*, berkaitan dengan informasi yang relevan dan berkaitan dengan proses bisnis yang disampaikan dengan tepat waktu, benar, konsisten, dan dapat digunakan.
2. *Efficiency*, menyangkut penyediaan informasi melalui penggunaan (paling produktif dan ekonomis) yang optimal dari sumber daya.
3. *Confidentially*, menyangkut perlindungan sensitivitas informasi dari pengungkapan yang tidak sah.
4. *Integrity*, berkaitan dengan keakuratan dan kelengkapan informasi serta validitas sesuai dengan nilai-nilai bisnis dan harapan.
5. *Availability*, berkaitan dengan informasi yang tersedia pada saat diperlukan oleh proses bisnis baik sekarang maupun di masa depan. Hal ini juga menyangkut pengamanan sumber daya yang diperlukan dan kemampuan yang terkait.
6. *Compliance*, berkaitan dengan mematuhi undang-undang: peraturan, dan perjanjian kontrak di mana proses bisnis merupakan subjek.
7. *Reliability*, berkaitan dengan penyediaan informasi yang tepat bagi manajemen untuk mengoperasikan entitas dan melaksanakan tanggung jawab serta tata kelola.

2.1.4.3 Pengertian *Job Relevant Information*

Menurut Kren (1992) dalam Bulan (2011:4) *job relevant information* merupakan: "...informasi yang dapat membantu atasan dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan yang (*informed effort*) secara lebih baik". Omposunggu dan Bawono (2006) dalam Ramadhani (2017:21) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik.

Menurut Sumadiyah (2004) dalam Rifaldo (2013:23) *Job Relevant Information* merupakan: "...salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan."

Menurut Yusfaningrum (2005) dalam Rison (2017:4) *job relevant information* membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dengan tersedianya *job relevant information* akan mendorong aktivitas perencanaan dengan cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas, serta membantu individu akan lebih berusaha mengerjakan tugas dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki informasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Job Relevant Information* adalah informasi yang dapat membantu atasan dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan dengan baik.

2.1.4.4 Pengukuran *Job Relevant Information*

Menurut Kren (1992) dalam Bulan (2011:4) menyatakan bahwa *job relevant information* merupakan informasi yang dapat membantu atasan dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan yang (*informed effort*) secara lebih baik, dimana *job relevant information* meliputi:

1. Informasi internal dan eksternal yang diperoleh membantu dalam proses pengambilan keputusan dan tindakan.
2. *Job relevant information* mendorong untuk lebih bersemangat mengerjakan tugas-tugas pekerjaan.
3. Pemahaman, ketersediaan informasi serta kemampuan dalam mengakses informasi yang strategik.

Menurut teori yang dikembangkan oleh Kren (1992) dalam Saraswati (2015:34), *Job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Mendapat informasi yang jelas.
Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan.
2. Mempunyai informasi yang memadai.
Informasi yang tersedia harus lengkap dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu.
3. Memperoleh informasi yang strategik.
Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk pengambilan keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.
4. Mencari informasi yang tepat.
Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.

2.1.5 Asimetri Informasi

2.1.5.1 Pengertian Asimetri Informasi

Pengertian asimetri informasi menurut Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007:70) sebagai berikut:

“Informasi asimetri merupakan perbedaan apabila informasi yang dimiliki oleh bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya, termasuk informasi lokal maupun pribadi”.

Menurut Suwardjono (2014:584) pengertian asimetri informasi yaitu:

“Asimetri Informasi adalah dimana manajemen sebagai pihak yang lebih menguasai informasi dibandingkan investor/kreditor”.

Pengertian asimetri informasi menurut Jogiyanto (2008:387):

“*Asymmetric information* atau ketidaksamaan informasi adalah situasi dimana manajer memiliki informasi yang berbeda (yang lebih baik) mengenai kondisi atau prospek perusahaan dari pada yang dimiliki investor”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa asimetri informasi adalah ketidaksamaan informasi dimana manajemen memiliki informasi yang lebih mengenai kondisi atau prospek perusahaan dari pada yang dimiliki investor.

2.1.5.2 Jenis-Jenis Asimetri Informasi

Scott (2009:13-15) membagi asimetri informasi menjadi dua jenis berdasarkan bagaimana suatu pihak memiliki informasi yang lebih unggul daripada pihak lainnya.

Menurut Scott (2009:13-15), dua jenis asimetri informasi yaitu:

1) *Adverse Selection*

“Adverse selection is a type of information asymmetry whereby one or more parties to a business transaction, or potential transaction, have an information advantage over other parties”.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa *adverse selection* adalah jenis informasi yang diperoleh dimana satu atau lebih pihak dalam suatu transaksi bisnis, atau transaksi potensial memiliki keunggulan informasi melalui pihak lain. *Adverse selection* terjadi karena beberapa orang seperti manajer perusahaan dan para pihak dalam (*insiders*) lainnya mengetahui kondisi terkini dan prospek ke depan suatu perusahaan dari pada investor luar.

2) *Moral Hazard*

“Moral hazard is a type of information asymmetry whereby one or more parties to a business transaction, or potential transaction, can observe their actions in fulfillment of the transaction but other parties cannot”.

Berdasarkan pernyataan di atas *moral hazard* adalah jenis informasi dimana satu atau lebih pihak dalam suatu transaksi bisnis, atau transaksi potensial, dapat mengamati tindakan mereka dalam pemenuhan transaksi tetapi pihak lain tidak bisa. *Moral hazard* dapat terjadi karena adanya pemisahan kepemilikan dan pengendalian yang merupakan karakteristik kebanyakan perusahaan besar.

2.1.5.3 Pengukuran Asimetri Informasi

Menurut Dunk (1993) dalam Alfebrino (2013:12) asimetri informasi memiliki beberapa dimensi yaitu:

1. Informasi yang dimiliki oleh bawahan.

Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan. Asimetri informasi ditandai dengan perbedaan informasi yang dimiliki manajer atas dengan manajer bawah. Manajer bawah seringkali memiliki informasi yang lebih banyak mengenai unit tanggungjawabnya daripada manajer

atas. Hal tersebut karena manajer bawah terlibat langsung dalam proses pengoperasian unit tanggungjawab yang dibawahinya.

2. Kemampuan atau potensi.
 - a. Potensi pencapaian kerja. Manajer bawah lebih mengetahui bagaimana unit tanggungjawabnya dapat memenuhi pencapaian atas perencanaan yang sudah ditetapkan.
 - b. Kemampuan untuk mengatasi akibat potensial unit tanggungjawabnya lebih lebih baik daripada manajer atas yang tidak terlibat langsung. Karena manajer bawah terlibat.
3. Pemahaman dipusat pertanggungjawaban.
 - a. Hubungan *input-output* yang ada dalam operasi internal
Manajer bawah lebih paham atau mengetahui berapa jumlah pendapatan dengan pengeluaran dalam kegiatan operasi unit tanggungjawab yang mereka kelola.
 - b. Pemahaman teknis pekerjaan
Manajer bawah lebih mengetahui bagaimana cara unit tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan daripada manajer atas.
 - c. Pemahaman mengenai pencapaian kegiatan
Manajer bawah lebih mengetahui bagaimana unit tanggungjawabnya dapat memenuhi pencapaian atas perencanaan yang sudah ditetapkan.

2.1.6 Budget Slack

2.1.6.1 Pengertian Budget Slack

Menurut Dunk (1993) dalam Alfebrino (2013), menyatakan *budgetary slack* (senjangan anggaran) merupakan: "...perbedaan atau selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran".

Menurut Suartana (2010:138) mendefinisikan senjangan anggaran (*budgetary slack*) sebagai berikut:

"Senjangan anggaran (*budgetary slack*) dapat diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan diestimasi terbaik yang secara jujur diprediksikan. Senjangan anggaran terjadi dikarenakan manajer menetapkan pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi

dibandingkan dengan estimasi yang seharusnya menjadi target organisasi tersebut. Estimasi adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. Pihak yang mengetahui adanya senjangan atau tidaknya anggaran adalah pembuatan anggaran itu sendiri”.

Menurut Anthony dan Govindradjan (2001) dalam Chiristina dan Maksun (2013:15) pengertian senjangan anggaran adalah:

“Senjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah perbedaan atau selisih jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah anggaran yang seharusnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan baik terbaik perusahaan.

2.1.6.2 Alasan – alasan Melakukan *Budget Slack*

Menurut Hilton, et. al. dalam Husain (2011:107) alasan manajer menciptakan *budgetary slack* (senjangan anggaran) dalam proses penganggaran yaitu:

1. Kesenjangan anggaran akan membuat kinerja seolah-olah terlihat lebih baik dimata pimpinan jika mereka dapat mencapai target anggaran.
2. Kesenjangan anggaran digunakan untuk mengatasi ketidakpastian memprediksi masa yang akan datang.
3. Pengalokasian sumber daya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya fleksibel.

Whitton (1988) memberikan pendapat bahwa ada tiga alasan pokok manajer melakukan senjang anggaran (dalam Samad,2009) yaitu:

1. “*First, people often perceive that their performance will look better in their superior’s eyes if they can beat the budget.*”

2. *Second, budgetary slack is often used to cope with uncertainty. A departemental supervisor may feel confident in the cost projection for 10 cost item. However, the supervisor may also feel that some unforeseen event during the budgetary period could result in unanticipated costs. If some negative event does occur, the supervisor can use the budgetary slack to absorb the impact of the event and still meet the cost budget.*
3. *Third, budgetary cost projection are often cut in the resource allocation process, thus, we have a vicious circle. Budgetary projection are padded because they will likely be cut, and they are cut because they are likely to have been padded”.*

2.1.6.3 Karakteristik Budget Slack

Menurut Dunk (1993:401) dalam Karsam (2013) mengungkapkan beberapa ciri terjadinya *budgetary slack* (senjangan anggaran) yaitu:

1. Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas.
2. Anggaran secara mudah untuk diwujudkan.
3. Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya.
4. Anggaran tidak menuntut hal khusus.
5. Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi.
6. Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.

2.1.6.4 Pengukuran Budget Slack

Pada dasarnya belum ada indikator yang objektif untuk mengukur *budgetary slack* (senjangan anggaran). Secara kuantitatif indikasi adanya senjangan baru dapat dinilai pada saat anggaran tersebut direalisasikan. Organisasi yang manajernya melakukan senjangan, pencapaian pendapatannya cenderung melebihi target yang telah ditetapkan dari anggaran. Sebaliknya pencapaian biaya cenderung di bawah target yang telah ditetapkan dari anggaran.

Dalam hal ini penulis merujuk pada dimensi dan indikator yang digunakan oleh Dunk (1993) dalam Alfebrino (2013) untuk mengukur tingkat senjangan (*slack*) anggaran diantaranya yaitu:

1. Pencapaian target anggaran.
 - a. Ada tidaknya tuntutan khusus dalam anggaran.
 - b. Tingkat kesulitan target umum yang ditetapkan dalam anggaran.
 - c. Kemampuan dalam mencapai target anggaran.
2. Kegunaan sasaran anggaran.
 - a. Memonitor pengeluaran.
 - b. Mendorong produktivitas yang tinggi.
 - c. Mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan efisiensi dalam pusat pertanggungjawaban.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budget Slack*

Partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Siegel dan Marconi (1989) dalam Falikhatun (2007) bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimilikinya kepada atasannya, sehingga atasan dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Jika keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan, maka akan menimbulkan *slack* (senjangan).

Teori agensi menjelaskan bahwa bawahan (*agent*) dan atasan (*principal*) dalam menyusun dan mengimplementasikan anggaran didasarkan tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi. Penganggaran partisipatif merupakan langkah penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak dalam proses

penganggaran. Penganggaran partisipatif menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meminimalkan *budget slack*. Penganggaran partisipatif sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawab dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993) dan Young (1985) dalam Syahrir (2017:247) menemukan bukti empiris bahwa partisipasi bawahan mampu mempengaruhi efektivitas dalam penyusunan anggaran sehingga dengan adanya keterlibatan individu cenderung akan mengurangi *slack*.

Chong (2002) dalam Wati et. al. (2013:395) menyatakan partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* (senjangan anggaran) dibatasi sehingga *slack* anggaran juga rendah.

Dunk (1993) dan Merchant (1985) dalam Syahrir (2017:247) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin besar keterlibatan individu dalam proses penganggaran maka tingkat partisipasi akan lebih tinggi dan mengakibatkan *budget slack* akan semakin rendah. Falikhatun (2007) dalam

Murtin dan Septiadi (2012:177) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian yang dilakukan oleh Triana (2012) dalam Kusniawati dan Lahaya (2017:147) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Artinya bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran, maka semakin tinggi pula *budgetary slack* yang terjadi. Hal ini didukung oleh penelitian Armaeni (2012) yang menyatakan hal yang sama. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lukka (1988) dalam Syahrir (2017:247) menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap *budget slack*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya Alfebriano (2013) dalam Kusniawati dan Lahaya (2017:148) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

2.2.2 Pengaruh *Job Relevant Information* Terhadap *Budget Slack*

Menurut Srimuliani *et. al* (2014) dalam Prasetya dan Muliarta (2017:68) *Job relevant information* terbentuk dari partisipasi bawahan (manajer level bawah) agar memberikan informasi yang relevan dengan tugas sekaligus tidak melanggar aturan. *Job relevant information* yang tinggi akan mengurangi *budgetary slack* (senjangan anggaran). Bawahan yang memiliki informasi yang lebih akurat dapat mengurangi terjadinya *budget slack*.

Kren (1992:511) dalam Nasution (2017) mengidentifikasi informasi utama dalam organisasi yaitu *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Pelaksana anggaran (*subordinate*) dalam pengambilan keputusan atau tindakannya

ditentukan oleh JRI dalam menyusun dan melaksanakan tugas kegiatan yang membutuhkan dana apakah sesuai atau tidak dengan dengan dana yang dicadangkan oleh superior (pemberi dana). Karena itu tinggi rendahnya JRI ini mempengaruhi tinggi rendahnya *budget slack* yang terjadi. Dengan semakin tinggi *job relevant information* akan meminimalisir *budget slack* ataupun sebaliknya. Penelitian yang dilakukan Basri (2010) menunjukkan bahwa *job relevant information* yang tinggi akan mengurangi *budgetary slack* (senjangan anggaran). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mhd. Bajora Nasution (2017), Ni Luh Srimuliani, Lucy Sri Musmini dan Nyoman Trisna Herawati (2014) yang menyatakan bahwa *job relevant information* berpengaruh terhadap *budget slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Raden Roro Ayu Anisa (2018) menyatakan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh terhadap *budget slack*.

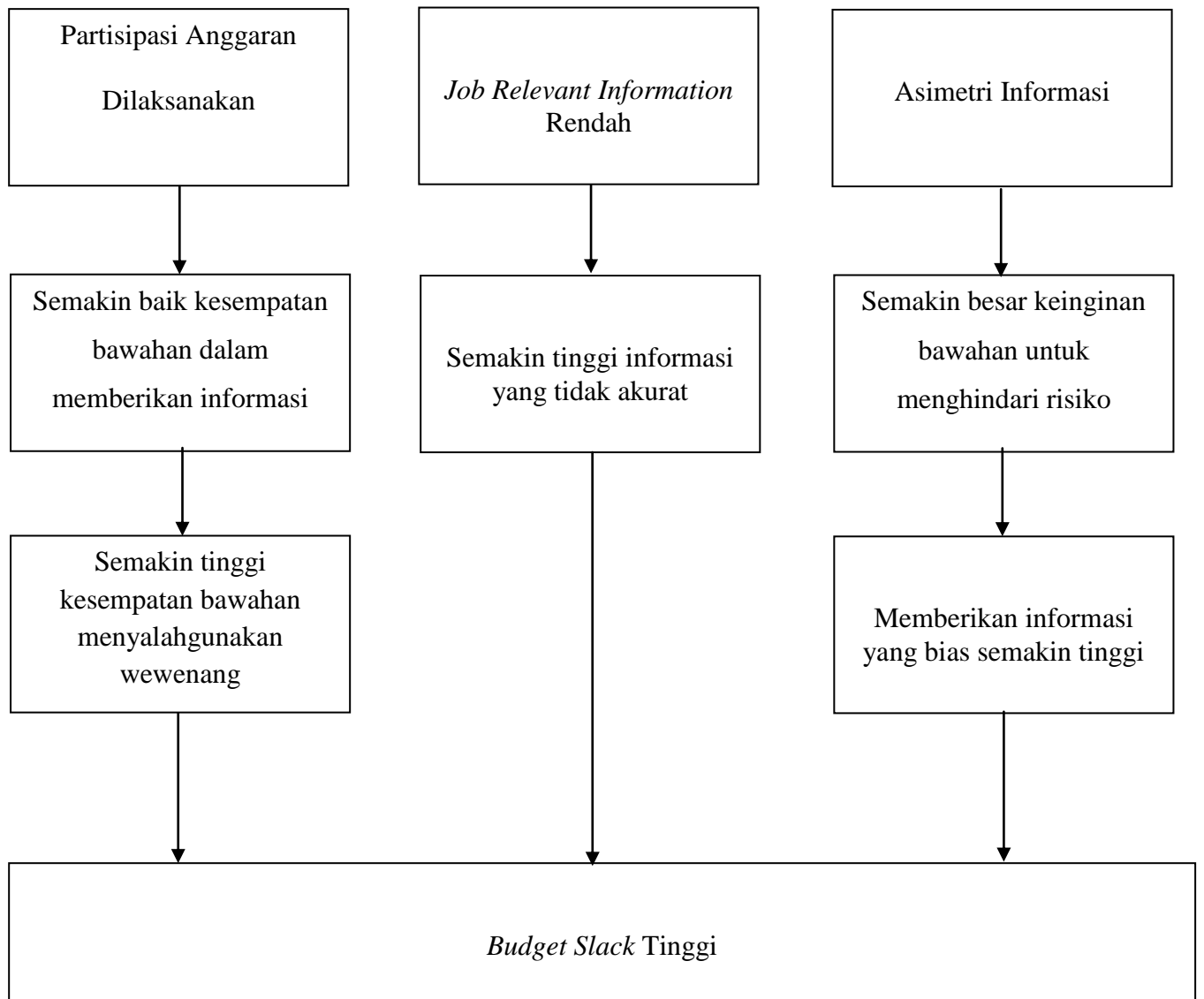
2.2.3 Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap *Budget Slack*

Menurut Armaeni (2012) dalam Prasetya dan Muliarta (2017:67) faktor lain yang dapat mempengaruhi *budget slack* adalah asimetri informasi. Asimetri informasi juga dijelaskan dalam teori agensi dimana teori ini mendasarkan hubungan kontrak antara prinsipal membawahi agen. Menurut teori ini *agent* lebih banyak mempunyai informasi dan lebih memahami perusahaan sehingga menimbulkan asimetri informasi. Oleh karena itu, bawahan cenderung untuk melakukan *budget slack* karena adanya keinginan untuk menghindari risiko dengan memberikan informasi yang bias, sehingga dapat dikatakan bahwa asimetri informasi merupakan pemicu *budget slack*.

Suartana (2010:143) menyatakan senjang anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi informasi asimetri karena asimetri informasi mendorong bawahan atau pelaksana anggaran membuat senjang anggaran (*budgetary slack*). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Schiff dan Lewin dalam Falikhatun (2007) yang menyatakan bahwa mungkin saja bawahan mempunyai informasi yang lebih baik daripada atasan sehingga mereka cenderung mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi bias dari informasi pribadi mereka dengan membuat *budget* yang relatif lebih mudah untuk dicapai sehingga menimbulkan *budgetary slack*.

Anthony dan Govindaradjan (2007:270) dalam Nasution (2017) menyatakan bahwa asimetri informasi adalah suatu keadaan dimana atasan (*principal*) tidak memiliki informasi yang memadai mengenai hal kinerja bawahan (*agent*) pada suatu kinerja aktual, tujuan serta motivasi, dengan demikian atasan sulit untuk menetapkan kontribusi ke bawahan pada hasil kinerja aktual di suatu perusahaan tertentu. Dewi dan Erawati (2014) dalam Nasution (2017) dalam penelitiannya menguji pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Pada salah satu variabelnya informasi asimetris berhipotesis, informasi asimetris berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat informasi asimetris maka dapat meningkatkan kesenjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan Tenriwaru (2015) menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitian yang dilakukan Rukmana (2013)

menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Kerlinger (2006) Hipotesis merupakan pernyataan dugaan (conjectural) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan dan menghubungkan secara umum maupun khusus antara variabel yang satu dengan variabel lainnya.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan di atas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₁** = Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan Terhadap *Budget Slack*.
- H₂** = *Job relevant information* berpengaruh signifikan Terhadap *Budget Slack*.
- H₃** = Asimetri Informasi berpengaruh signifikan Terhadap *Budget Slack*.