

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Teori Agensi (*Agency Theory*)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan Teori Agensi (*agen theory*). Menurut Indra Bastian (2006 : 213) teori Agensi (*agen theory*), atau yang sering disebut juga *contracting theory*, merupakan salah satu kebutuhan riset akuntansi terpenting saat ini. Penelitian yang dilakukan pada teori agensi bisa bersifat deduktif ataupun induktif dan merupakan kasus khusus riset perilaku, walaupun teori agensi berakar pada bidang keuangan dan ekonomi bukannya psikologi dan sosiologi. Agensi (*agency*) didefinisikan sebagai perilaku ataupun kegiatan tertentu yang dilakukan manusia dan yang diarahkan oleh aturan dan konteks di mana interaksi itu terjadi.

Teori agensi yang berfokus pada biaya-biaya pemantauan dan penyelenggaraan hubungan antara berbagai pihak. Teori agensi merupakan pengorbanan yang timbul dari hubungan keagenan apa pun, termasuk hubungan di dalam kontrak kerja antara pemegang saham dan manajer perusahaan. Oleh sebab itu, di dalam hubungan keagenan, setiap pihak akan menanggung biaya keagenan tidak hanya *principal* namun juga agen.

Menurut Jensen dan Meckling (1976), teori keagenan adalah rancangan yang menjelaskan hubungan kontetual antara *principal* dan agen, yaitu antara dua orang ataupun lebih, sebuah kelompok ataupun organisasi. Pihak *principal* ialah pihak yang berhak mengambil sebuah keputusan untuk masa depan perusahaan dan memberikan tanggung jawab kepada pihak lain (*agen*). Dalam bisnis perhotelan,

maka CEO merupakan principalnya dan manajer unit bisnis merupakan agen. Dengan demikian banyak terjadi dalam teori agensi, dimana agen akan lebih mengetahui dan memahami situasi perusahaan/organisasi sehingga dapat menimbulkannya asimetri informasi yang bisa memicu tindakan principal yang tidak mampu dalam menetapkan apakah usaha yang dijalankan agen benar-benar disebut optimal (Ikhsan dan Ishak, 2005:26).

*Principal* dan agen memiliki kepentingan mereka sendiri, yang kerap kali kepentingan keduanya tidak memiliki kesamaan. Alasan konflik kepentingan antara principal dan agen akan terus meningkat, dikarenakan principal yang jarang atau bahkan tidak melakukan monitoring kegiatan agen setiap hari. Sebaliknya, dapat dipastikan agen dapat memiliki banyak informasi penting mengenai kemampuan diri, lingkungan kerja dan bahkan organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat memicu terjadinya asimetri informasi yaitu ketidakseimbangan informasi antara principal dan agen dalam perusahaan atau organisasi.

Agen diharapkan dapat ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan memberikan informasi yang khusus mengenai keadaan unit organisasi, dengan demikian hal ini meminimalisir agen untuk melakukan asimetri informasi yang dapat merugikan perusahaan atau organisasi. Tapi kemauan dari principal tidak akan selalu sama dengan agen sehingga hal ini dapat memicu terjadinya konflik. Agen yang cenderung memberikan informasi yang tidak tepat agar anggaran dapat mudah dicapai sehingga *rewards* akan diberikan sesuai dengan pencapaian anggaran tersebut. Keadaan seperti inilah yang menimbulkan terjadinya *budgetary slack*.

## 2.2 Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan Teori Motivasi. Menurut Robbins dan Judge (2008: 221) motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Dimana setiap individu tentu saja memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda. Antara setiap individu memiliki tingkat motivasi yang berbeda-beda serta antara individu dengan situasi. Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berhubungan dengan cara yang digunakan untuk dapat mencapai segala tujuan organisasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Tiga elemen utama dalam definisi adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas yang berhubungan dengan seberapa bergairahnya seseorang dalam berusaha. Ketika intensitas tersebut terlalu tinggi, seperti tidak dapat membuahkan hasil prestasi kerja yang dapat memuaskan terkecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang mendatangkan keuntungan bagi organisasi. Seharusnya di dalam organisasi adanya upaya pertimbangan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang seharusnya dilakukan dengan mengarahkan, konsisten terhadap tujuan-tujuan organisasi. Motivasi memiliki ketekunan. Elemen ini merupakan ukuran mengenai lamanya seseorang mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi akan bertahan dalam waktu yang cukup lama dalam melakukan suatu tugas demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Motivasi yang bisa saja bersumber dari dalam diri seseorang, yang disebut dengan teori motivasi internal, dan ada yang bersumber dari aspek eksternal yang disebut teori motivasi eksternal. Teori motivasi internal mengatakan bahwa motivasi

seseorang berasal dari diri sendiri dan tidak dipengaruhi oleh pihak luar, atau dengan kata lain seorang individu tidak akan dipengaruhi oleh aspek-aspek lingkungan. Teori motivasi eksternal mengatakan bahwa motivasi yang bukan hanya saja berasal dari diri sendiri tetapi juga dipengaruhi oleh pihak luar, atau dengan kata lain motivasi seseorang dipengaruhi oleh lingkungannya dengan berkembang melalui proses interaksinya dengan lingkungan melalui proses belajar. Motivasi memiliki faktor-faktor yang mengarahkan atau mendorong perilaku atau keinginan seseorang di dalam melakukan suatu kegiatan yang dilakukan dalam bentuk usaha kerja keras ataupun lemah. Bawahan ataupun karyawan juga memiliki keinginan di dalam mencapai target yang telah ditentukan dengan usaha kerja kerasnya, sehingga di dalam keinginan karyawan untuk mencapai target dapat diberikan apresiasi atas usaha kerja kerasnya.

Menurut Maslow (1987), setiap orang terdapat sebuah hirarki dari lima kebutuhan. Kelima kebutuhan menurut Maslow yang diterjemahkan bebas sebagai berikut: (1) *Physiological needs*, yaitu kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan fisik lainnya; (2) *Safety needs*, yaitu kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta menjamin bahwa kebutuhan fisik akan dapat terus dipenuhi; (3) *Love and belonging*, yaitu kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan; (4) *Esteem*, yaitu kebutuhan akan faktor penghargaan internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi serta faktor penghargaan eksternal seperti adanya status, pengakuan dan perhatian; (5) *Self-actualization*, yaitu kebutuhan akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri serta dorongan untuk menjadi apapun yang di inginkan. Dalam motivasi kerja pada

tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat memberikan hasil kegiatan organisasi yang lebih tinggi.

### **2.3 Budgetary Slack**

Senjangan anggaran merupakan selisih antara target yang ditentukan dengan potensi atau kemampuan yang sesungguhnya. Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), senjangan anggaran juga dapat diartikan perbedaan antara total anggaran yang diberikan oleh *subordinates* atas bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik bagi organisasi. Senjangan anggaran bukan hanya terjadi disaat penyusunan anggaran tetapi juga bisa terjadi pada pendapatan yang diterima dan bukan hanya saja selalu direndahkan namun bisa saja juga ditinggikan.

Penjelasan mengenai senjangan anggaran dapat dimulai dari pendekatan *agency theory*. Praktik senjangan anggaran menurut pandangan *agency theory* dipengaruhi oleh adanya peperangan konflik antara *agent* dengan *principal* yang muncul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tujuan yang dikehendakinya (Lateheru, 2005).

Menurut para ahli, adapun faktor yang mendorong seorang manajer melakukan tindakan *budgetary slack*, yaitu:

- a Sering kali atasan atau manajemen tingkat atas mengubah dengan cara meningkatkan atau mengurangi anggaran yang telah diusulkan. Seperti biasanya seorang manajer akan menentukan anggaran untuk devisinya dengan mempertimbangkan segala aspek baik dalam segi volume ataupun keuntungan, tetapi setelah diajukan kepada manajer puncak atas nyatanya anggaran tersebut telah diubah tanpa didiskusikan dengan bawahan. Oleh



sebab itu, para manajer membuat perhitungan hal tersebut dengan melakukan *budgetary slack*.

- b Adanya ketidakpastian pasar, terjadinya peningkatan persaingan yang muncul dengan tiba-tiba, biasanya menyebabkan perkiraan mengenai volume produksi menjadi tidak sesuai dengan yang direncanakan, dan disaat mengatasi kondisi tersebut dana yang dibutuhkan tidak tersedia maka manajer akan condong untuk melakukan *budgetary slack* yang sekiranya mampu untuk memenuhi target keuntungannya.

Menurut Eisenhardt dan Stevens dalam Fitri (2004: 582) menyebutkan empat kondisi yang dikatakan penting lainnya yang dapat menimbulkan terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*) yaitu:

- a Adanya informasi asimetri antara manajemen tingkat bawah dengan atasan
- b Ketidakpastian dari kinerja manajer
- c Adanya kepentingan pribadi dari manajer
- d Terjadinya konflik kepentingan antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.

Berdasarkan uraian dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran ialah perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi yang sesungguhnya yang biasanya dilakukan dengan sengaja untuk pemenuhan kepentingan pribadi dari adanya pelaksanaan anggaran. Jadi, senjangan anggaran juga dapat dikatan sebagai isu perilaku dalam anggaran yang bukan hanya berhubungan dengan biaya tetapi juga bisa terjadi pada anggaran-anggaran lainnya.

## 2.4 Anggaran

Menurut (Munandar, 2007) menyatakan bahwa anggaran atau *budget* ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Sedangkan menurut (Mulyadi, 2001) mengemukakan bahwa anggaran adalah sebuah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter standar. Satuan ukuran lainnya yang digunakan dalam anggaran adalah jangka waktu, yaitu dalam satu tahun. Anggaran merupakan sebuah rancangan kegiatan bisnis perusahaan yang bersifat jangka pendek, yang biasanya 12 bulan meliputi pengoordinasian secara terperinci tentang rancangan operasi perusahaan yang diharapkan selama periode yang dianggarkan. Rancangan operasi perusahaan meliputi rencana/target penjualan, beban-beban, penerimaan dan pengeluaran kas, laba bersih, posisi kas, neraca, naraca, dan tujuan-tujuan lain yang ditentukan manajemen. Sementara dalam hal periode anggaran mungkin meliputi bulanan, kuartalan, ataupun tahunan. Anggaran ini terkadang disebut juga sebagai laporan keuangan pro forma.

Anggaran atau *budget* memiliki 4 unsur yang telah tercantum di dalam buku (Munandar, 2007) yaitu:

a Rencana

Suatu penentuan yang dilakukan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

b Meliputi seluruh aktivitas perusahaan

Melibatkan semua aktivitas yang akan dikerjakan oleh setiap bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan.

c Dinyatakan dalam unit moneter

Unit (kesatuan) dapat ditentukan pada berbagai aktivitas perusahaan dalam bentuk yang beraneka ragam. Rupiah adalah unit moneter yang berlaku dan digunakan di Indonesia.

- d Menunjukkan jangka waktu berlakunya budget untuk di waktu yang akan datang yang dibagi menjadi 2 macam budget yaitu budget strategis dan budget taktis.

Dalam buku (Munandar, 2007) menyatakan bahwa terdapat 3 kegunaan dari *budget*, yaitu:

- a Pedoman kerja

*Budget* dijadikan sebagai pedoman yang dapat menyelesaikan pekerjaan dan memberikan tujuan arah serta menyatakan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan untuk di masa yang akan datang.

- b Pengkoordinasian kerja

Fungsi *budget* sebagai alat yang digunakan untuk mengkoordinasikan dari masing-masing tanggungjawab pekerjaan yang telah diberikan dan agar semua bagian yang terlibat dalam perusahaan dapat saling memberikan motivasi, melakukan kerjasama yang baik antara sesama serta untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

- c Alat pengawasan kerja

*Budget* yang menjadi tolak ukur, alat pemanding untuk dapat menilai ataupun mengevaluasi tentang realisasi aktivitas perusahaan nanti.

Penganggaran adalah sebuah proses perencanaan dan pengendalian anggaran keuangan di masa depan oleh suatu organisasi atau perusahaan yang



memiliki sebuah tujuan dan tindakan yang harus dilaksanakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Dua Dimensi dari penganggaran yaitu:

- a Bagaimana anggaran itu disusun
- b Bagaimana anggaran dipergunakan sebagai realisasi dari sebuah rencana dan tujuan organisasi

Pada dimensi pertama menyangkut tentang mekanisme dari penyusunan anggaran tersebut. Dimensi kedua adanya keterkaitan dengan tanggapan personal ataupun individu dalam organisasi terhadap sistem anggaran yang telah ditetapkan. Kunci berhasil atau tidaknya rancangan anggaran dapat dilihat dari sikap manajer tingkat atas di dalam memperhitungkan dan memperhatikan keterlibatan penganggaran terhadap perilaku karyawan.

## 2.5 Partisipasi Anggaran

Menurut Keith Davis, *participation* atau partisipasi merupakan kata yang berasal dari Bahasa Inggris yang memiliki sebuah arti pengambilan bagian atau pengikutsertaan manajer tingkat bawah secara bersama. Partisipasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan perihal turut serta dalam suatu kegiatan; keikutsertaan; peran serta observasi kegiatan dalam riset, berupa pengamatan aktif dan turut serta dalam kehidupan lapangan atau objek yang diamati. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia tentang anggaran yaitu 1 perkiraan; perhitungan; 2 aturan; 3 *Ek* taksiran mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan untuk periode yang akan datang; 4 rencana penjatahan sumber daya yang dinyatakan dengan angka, biasanya dalam satuan uang. Menurut Brownwill dalam Nurfaizah (2007) partisipasi adalah suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran

yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran.

Conyers (1991: 154-155) mengemukakan bahwa dalam sebuah organisasi ada 3 metode partisipasi yang sering digunakan, yaitu:

a Partisipasi individu

Partisipasi individu terjadi saat bawahan memberikan sebuah usulan kepada atasannya dan keduanya merundingkan usula-usulan yang diberikan tersebut. Hal ini biasanya terjadi saat atasan mempunyai inisiatif untuk merundingkan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahannya.

b Manajemen konsultasi

Manajemen sistem mengharuskan terbetuknya pertemuan dengan bawahan ketika terjadi suatu kondisi yang membuat adanya permintaan usulan atau pendapat dari bawahan untuk memecahkan sebuah masalah operasional perusahaan. Pada manajemen konsultasi ini keputusan akan berada tetap di tangan atasan meskipun hasilnya ditentukan dari usulan dan saran dari bawahan.

c Manajemen demokrasi

Pada manajemen demokrasi keputusan diposisi seluruh anggota kelompok yang telah dibentuk untuk dapat menyelesaikan suatu kendala ataupun masalah yang ada.

Menurut Brownwll dalam Ikhsan (2007: 174), partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran akan terjadi dimana akan ada proses kerjasama antara dua kelompok atau lebih yang saling mempengaruhi satu sama lain

terhadap keputusan di masa yang akan datang. Penyusunan anggaran yang dapat dilakukan dengan cara partisipatif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pada pemikiran ini, ketika suatu tujuan ataupun standar yang telah ditetapkan dan secara tidak langsung karyawan dapat memiliki rasa tanggungjawab untuk dapat mencapainya karena karyawan memiliki keterlibatan langsung dalam penyusunan anggaran. Dengan melakukan penyusunan anggaran dapat melibatkan karyawan untuk memberikan informasi kepada pimpinan atau atasan mengenai kondisi yang sedang dihadapi di dalam menyelesaikan sebuah masalah yang mengikutsertakan anggaran. Manfaat dari partisipasi anggaran yaitu melibatkan karyawan dalam menentukan bagaimana anggaran tersebut disusun, sehingga karyawan dapat bertanggungjawab atas realisasi dari pelaksanaan anggaran tersebut.

Adanya peningkatan tanggungjawab dan kreativitas dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan ataupun organisasi terutama dalam hal yang berkaitan dengan kinerja dan produktivitas. Penetapan standar yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah dan masuknya kesenjangan atau *slack* dalam anggaran serta adanya partisipasi yang semu.

## **2.6 Pemberian *Reward***

*Reward* merupakan hadiah, imbalan, dan penghargaan yang diberikan atas suatu tindakan yang berharga dan menguntungkan bagi perusahaan. Dalam ilmu perilaku telah membagi imbalan menjadi dua kategori besar yaitu imbalan yang bersifat intrinsik dan imbalan yang bersifat ekstrinsik, pemberian *reward* ini sangat penting diterapkan karena dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Dengan adanya pemberian *reward*, bertujuan memberikan imbalan atau upah yang

pada dasarnya adalah untuk memotivasi anggota ataupun karyawannya, mendidik karyawan untuk bertanggungjawab, dan menarik orang yang berkualitas masuk dalam organisasi (Lina,2014).

Program penghargaan sangat penting bagi sebuah perusahaan maupun organisasi karena mencerminkan bagaimana upaya perusahaan dalam memperthankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, *reward* juga merupakan salah satu aspek yang berharga bagi karyawan, karena karyawan merasa dianggap oleh perusahaan ditempat mereka bekerja dan bagi individu karyawan besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai atas kinerjanya diantara para karyawan itu sendiri, keluarga bahkan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan tentang *reward* atau penghargaan yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan di dalam mengerjakan tanggungjawabnya, bukan hanya itu saja *reward* juga dapat meningkatkan persaingan secara positif antara karyawan. *Reward* dapat diberikan dalam bentuk material ataupun non material yang dikhususkan kepada karyawannya agar karyawan tersebut dapat terus termotivasi dalam meningkatkan gairah kinerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan.

## **2.7 Asimetri Informasi**

Menurut Gordon B. Davis (1991: 28), informasi adalah data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan saat ini atau di masa yang akan mendatang. Informasi penting untuk perencanaan yang efektif, pengawasan dan pembuatan keputusan

oleh manajemen, serta memberikan pertanggung jawab organisasi ke investor, kreditor, pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Menurut Myers dan Majluf (1997) Asimetri informasi merupakan suatu konsep mengakui bahwa terdapat beberapa pihak dalam transaksi-transaksi bisnis yang mungkin memiliki suatu keunggulan informasi dibandingkan dengan pihak-pihak lainnya.

Menurut Scott (2000) terdapat dua jenis asimetri informasi yaitu:

- a. *Adverse selection* merupakan suatu jenis asimetri informasi yang di mana salah satu pihak atau lebih yang terlibat di dalam suatu transaksi bisnis, atau suatu transaksi yang potensial, mempunyai keunggulan informasi dibandingkan dengan pihak lainnya.
- b. *Moral hazard* merupakan suatu jenis asimetri informasi di mana salah satu pihak atau lebih yang terlibat dalam suatu transaksi bisnis, atau suatu transaksi yang potensial, dapat mengamati tindakan-tindakan mereka di dalam menyelesaikan transaksi tersebut, sementara pihak lainnya tidak.

Adanya asimetri dapat menyebabkan terjadinya sebuah persetujuan antara *principal* dan *agent* untuk saling memanfaatkan pihak lain untuk kepentingan sendiri. Eisehardt (1989) menyatakan pendapat bahwa ada tiga asumsi sifat dasar manusia yaitu: (1) pada umumnya manusia mementingkan kepentingan mereka sendiri (*self interest*), (2) manusia memiliki daya pikir yang terbatas (*bounded rationality*), dan (3) manusia takut mengambil resiko, mereka cenderung menghindari resiko (*risk adverse*). Asimetri Informasi atau ketidaksamaan informasi adalah situasi dimana atasan yang memiliki informasi yang berlainan (yang lebih unggul) mengenai sebuah kondisi atau prospek perusahaan dari pada



yang dimiliki oleh karyawan ataupun sebaliknya. Atasan atau pemegang kuasa atas anggaran yang memiliki. Asimetri informasi terjadi bila satu bagian dalam transaksi memiliki informasi yang penting bagi transaksi lebih banyak daripada bagian lain.

## 2.8 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Adapun penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat dari tabel, berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Kajian Hasil Penelitian yang Relevan**

No	Peneliti	Tahun Penelitian	Judul	Hasil
1	Ni Made Mila Rosa Desmayani dan I Made Sadha Suardika	2016	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Locus Of Control, Dan Pemberian Reward Terhadap Budgetary Slack.	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif, locus of control, dan pemberian reward berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .
2	Akhmad Amzi Basyir	2016	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Dan Kapasitas Individu Terhadap Budgetary Slack Pada Skpd Pemerintah Kota Samarinda.	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh dengan <i>budgetary slack</i> sedangkan asimetri berpengaruh dengan <i>budgetary slack</i> dan kapasitas individu memiliki pengaruh dengan <i>budgetary slack</i> .
3	Muh.Irfan, Budi Santoso, Lukman Effendi	2016	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Interaksi dengan informasi asimetri partisipasi anggaran, penekanan anggaran berpengaruh negatif signifikan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Implikasi dari penelitian ini

				bahwa interaksi partisipasi anggaran pada asimetri informasi dan penekanan anggaran dapat mengurangi kelonggaran anggaran, sebaliknya organisasi yang berkomitmen dapat meningkatkan <i>budgetary slack</i> .
4	Fitri Ariyani	2017	Pengaruh <i>Self Efficacy, Reward and Punishment</i> , dan Asimetri Informasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i> : Studi Eksperimen Pada Konteks Penggaran Partisipatif.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Tingkat <i>Self Efficacy</i> terbukti tidak berpengaruh terhadap <i>Budgetary Slack</i>.</li> <li>2 <i>Reward and Punishment</i> terbukti berpengaruh terhadap <i>Budgetary Slack</i>.</li> <li>3 Tingkat Asimetri Informasi terbukti tidak berpengaruh terhadap <i>Budgetary Slack</i>.</li> </ol>
5	Intan Fitri Ardinasari dan Mimin Nur Aisyah	2017	Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, dan Asimetri Informasi pada Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap <i>Budgetary Slack</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Anggaran partisipatif berpengaruh negative terhadap <i>budgetary slack</i>.</li> <li>2 Kapasitas individu mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap <i>budgetary slack</i>.</li> <li>3 Budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap <i>budgetary slack</i>.</li> <li>4 Asimetri informasi tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap <i>budgetary slack</i>.</li> </ol>
6	Mhd. Bajora Nst	2017	Pengaruh Asimetri Informasi, Job Relevant Information Dan Efektivitas Pengendalian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Asimetri informasi berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>, nilai</li> </ol>

			Anggaran Terhadap Budgetary Slack (Studi Empiris Pada Skpd Kota Padang).	<p>signifikansi <math>0,019 &lt; 0,05</math>, koefisien <math>\beta</math> <math>0,100</math> dan nilai thitung <math>&gt;</math> ttabel yaitu <math>2,320 &gt; 1,660</math> (H1 diterima).</p> <p>2 Job relevant information berpengaruh terhadap budget slack, nilai signifikansi <math>0,000 &lt; 0,05</math>, koefisien <math>\beta</math> <math>0,307</math> dan nilai thitung <math>&gt;</math> ttabel yaitu <math>4,282 &gt; 1,660</math> (H2 ditolak).</p> <p>3 Efektivitas pengendalian anggaran berpengaruh terhadap budget slack, nilai signifikansi <math>0,001 &lt; 0,05</math>, koefisien <math>\beta</math> <math>0,313</math> dan nilai thitung <math>&gt;</math> ttabel yaitu <math>3,370 &gt; 1,660</math> (H3 ditolak).</p>
7	Heny Kusniawati dan Ibnu Lahaya	2018	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda.	Hasil penelitian ini partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> . Penekanan anggaran berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> . Asimetri Informasi memiliki pengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .
8	Ranis Wahyuningsih	2018	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan kepercayaan sebagai Variabel Moderating	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi tidak berpengaruh dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, dan kepercayaan berpengaruh dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
9	Alfi Priyetno	2018	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack dengan Gaya Kepemimpinan dan Pertimbangan Etika sebagai Variabel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Partisipasi anggran tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i></li> <li>2 Pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack</li> </ol>

			Moderasi (Studi Empiris SKPD Kota Pariaman).	tidak dapat dimoderasi oleh gaya kepemimpinan. 3 Pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> tidak dapat dimoderasi oleh pertimbangan etika.
10	Rachma Agustina dan Sri Trisnaningsih	2019	Hubungan Anggaran Partisipasi dan <i>Budgetary Slack</i> dengan Internal Control sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris di PTS Kabupaten Jombang).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> secara langsung, interaksi control internal dengan partisipasi anggaran tidak mempengaruhi <i>budgetary slack</i> .
11	Rizki Zera Indrianti	2019	Pengaruh partisipasi Anggaran, Job Relevant Information, dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack (Studi pada PT. Pindad (Persero) Bandung).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap <i>budget slack</i> , <i>job relevant informatioan</i> berpengaruh terhadap <i>budget slack</i> dan asimetri informasi berpengaruh terhadap <i>budget slack</i> .
12	Sendy Sulistyoningsih	2019	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Locus Of Control, Pemberian Reward Dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack (Studi Kasus Perusahaan Perhotelan Bintang 4 Dan 5 Di Surakarta).	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, locus of ontrol, dan asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> , sedangkan pemberian reward berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .
13	Anisa Devi Hapsari	2020	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Job Relevant Informasi, dan Budgetary Emphasis terhadap Budgetary Slack (	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1 Partisipasi anggaran dalam model regresi = 0,024 dan karena $0,024 < 0,05$ artinya anggaran berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .



			Studi Kasus pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah Kota Tegal)	<p>2 Asimetri Informasi dalam model regresi = 0,335 dan karena <math>0,335 &gt; 0,05</math> artinya asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>.</p> <p>3 Job relevant information dalam model regresi = 0,074 dan karena <math>0,074 &gt; 0,05</math> artinya job relevant informasi tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>.</p> <p>4 Budget emphasis dalam model regresi = 0,532 dan karena <math>0,532 &gt; 0,05</math> artinya budget emphasis tidak berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>.</p> <p>5 Secara keseluruhan Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Job Relevant Information, dan Budget Emphasis berpengaruh secara bersama-sama terhadap <i>budgetary slack</i>.</p>
14	Elis Badriah	2020	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> (Studi Kasus pada Satuan kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pengandaran).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> pada SKPD Kabupaten Pengandaran.
15	Yudi Pratama Putra	2020	Pengaruh Asimetri Informasi terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan Kejujuran sebagai Variabel Pemoderasi: Penganggaran Partisipatif (Studi	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat asimetri informasi memiliki informasi yang berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>.</li> <li>2. Kejujuran memengaruhi kolerasi antara asimetri</li> </ol>



			Eksperimen pada Mahasiswa S1 akuntansi Universitas Muhammadiyah Bengkulu).	informasi dan <i>budgetary slack</i> . 3. Hasil tukey HSD dan bonferoni menunjukkan bahwa ada perbedaan antara asimetri informasi rendah dan menengah dengan perbedaan 0,77401 dan signifikan secara statistik dengan $p = 0,0428$ .
--	--	--	--	---

Sumber: Data diolah penulis, 2020

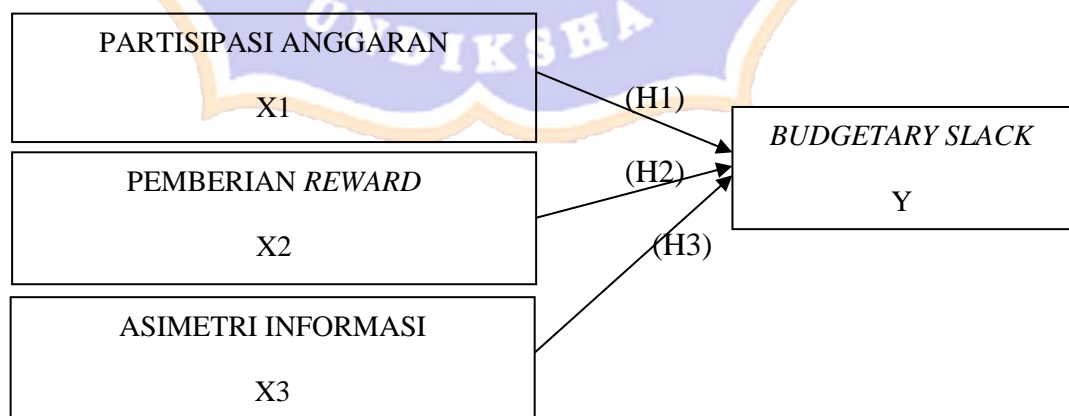
## 2.9 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, pemberian *reward*, dan asmetri informasi terhadap *budgetary slack*. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen (X) adalah Partisipasi Anggaran (X1), Pemberian *Reward* (X2), Dan Asmetri Informasi (X3) sementara itu yang menjadi variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah *Budgetary Slack*. Adapun Kerangka berpikir yang ditentukan penulis, yaitu:

**Gambar 2.1**

### Kerangka Berpikir

Sumber: Pemikiran Penulis, 2020



Keterangan:

—→: Pengaruh masing-masing variabel partisipasi anggaran, pemberian *reward*, dan asimetri informasi terhadap *budgetary slack*.

H1 : Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)

H2 : Pengaruh Pemberian *Reward* (X2) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)

H3 : Pengaruh Asimetri Informasi (X3) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)

## 2.10 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017;63), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dimana hipotesis penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan dalam hipotesis baru didasarkan pada teori yang relevan, dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

### 1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)

Menurut Kusniawati & Lahaya (2017) partisipasi anggaran merupakan seberapa jauh keterlibatan dan berpengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran. Namun, dalam sebuah kondisi yang sangat ideal sekalipun partisipasi anggaran akan memberikan dampak kekuasaan kepada bawahan untuk dapat menciptakan *slack* anggaran. Penelitian Anisa Devi Haspari (2020) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*, berdasarkan penjelasan tersebut maka digunakan hipotesis sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*.

## 2 Pengaruh Pemberian Reward (X2) Terhadap Budgetary Slack (Y)

Reward diartikan sebagai hadiah atau upah. Reward merupakan suatu sistem yang kebijakannya dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada bawahan atas usaha, keterampilan, dan tanggung jawab dalam memajukan perusahaan (Suryo, 2007). Kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitasnya dan dapat menunjukkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang maksimal. Seseorang menyadari jika memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan reward yang besar, adanya reward yang besar menimbulkan budgetary slack meningkat (Enni, 2011). Perusahaan biasanya memberlakukan kebijakan pemberian reward kepada bawahan berdasarkan pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai sehingga bawahan mendapatkan reward atas pencapaian anggaran mereka. Penelitian Sendy Sulistyoningsih (2019), menyatakan bahwa pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack*, berdasarkan penjelasan tersebut maka digunakan hipotesis sebagai berikut:

H2: Pemberian reward memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*.

## 3 Pengaruh Asimetri Informasi (X3) Terhadap Budgetary Slack (Y)

Asimetri informasi juga dijelaskan dalam teori agensi dimana teori ini mendasarkan hubungan yang terjadi antara principal membawahi agen. Menurut teori ini agen akan lebih banyak memiliki informasi dan lebih mengerti keadaan perusahaan sehingga ini dapat memicu asimetri informasi. Menurut Jogiyanto (2008:387) asimetri informasi atau

ketidaksamaan informasi adalah situasi dimana manajer memiliki informasi yang berbeda (yang lebih baik) mengenai kondisi atau prospek perusahaan dari pada yang dimiliki investor. Penelitian Rizki Zera Indrianti (2019) menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*, berdasarkan penjelasan tersebut maka digunakan hipotesis sebagai berikut:

H3: Asimetri informasi memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*.

