

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori *Stewardship* (*Stewardship Theory*)

Teori *stewardship* merupakan situasi yang menggambarkan keadaan dimana manajemen lebih termotivasi pada tujuan sasaran utama mereka yaitu kepentingan organisasi dibandingkan dengan tujuan-tujuan individu (Nosihana dan Yaya, 2016). Menurut Murwaningsari (2009) teori *stewardship* dibangun berdasarkan sifat yang dimiliki manusia yaitu dapat untuk dipercaya, jujur, bertanggungjawab serta memiliki integritas. Dengan kata lain teori *stewardship* dapat melihat bahwa manajemen mampu berperilaku baik untuk kepentingan publik. Hubungan yang kuat antara kepuasan serta kesuksesan organisasi dapat tergambar dalam teori *stewardship*. Kesuksesan dalam organisasi dapat tercapai dengan memaksimalkan utilitas prinsipal dan manajemen.

Teori *stewardship* sudah banyak diterapkan dalam organisasi sektor publik seperti dalam organisasi pemerintahan maupun non profit lainnya. Dalam organisasi pemerintahan teori *stewardship* memiliki dasar psikologi dan sosiologi yang telah disusun dimana para eksekutif sebagai pihak *steward* bertindak sesuai dengan keinginan pihak prinsipal. Eksekutif cenderung akan

termotivasi untuk memberikan tindakan terbaiknya kepada prinsipal. Hubungan antara *steward* dan prinsipal terjadi dimana pemerintah daerah (eksekutif) bertindak sebagai *steward* yang bertugas untuk mengelola sumber daya dan rakyat yang bertindak sebagai prinsipal selaku pemilik sumber daya. Antara eksekutif dan prinsipal terjalin kesepakatan berdasarkan kepercayaan atau amanah.

Sebagai lembaga eksekutif ditingkat daerah, pihak eksekutif harus mampu memberikan perilaku yang terbaik untuk rakyat agar rakyat dapat merasa puas terhadap kinerja pemerintah daerah. Salah satu cara melalui proses penyusunan anggaran. Pemerintah menyusun anggaran harus secara efektif, efisien, dan ekonomis. Agar tercapainya penyusunan anggaran tersebut maka harus dihindari terjadinya senjangan anggaran. Senjangan anggaran merupakan suatu penyimpangan yang terjadi dalam proses penyusunan anggaran dimana penyimpangan ini hanya mementingkan kepentingan individu dibanding dengan kepentingan rakyat selaku pihak prinsipal.

Terciptanya anggaran yang efektif, efisien dan ekonomis dapat dilihat dari partisipasi antara atasan dan bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan bawahan karena memiliki informasi yang lebih banyak mengenai bagiannya sehingga akan menghasilkan informasi yang akurat mengenai jumlah anggaran yang akan ditetapkan. Anggaran yang dibuat oleh pemerintah harus sesuai dengan program-program kinerja

pemerintah yang akan dijalankan untuk kedepannya. Pemerintah harus memiliki sasaran anggaran yang jelas dan tepat dimana sasaran tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Apabila tujuan ini mampu untuk dicapai oleh pemerintah daerah, maka rakyat selaku pemilik akan merasa puas dengan kinerja pemerintah daerah.

2. Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran banyak dipandang dari perspektif yang berbeda-beda. Senjangan anggaran merupakan selisih antara realisasi anggaran yang didapatkan dengan jumlah anggaran yang ditetapkan (Lubis, 2011). Dalam sektor publik menurut Suhartono dan Solichin (2006) senjangan anggaran adalah suatu penyimpangan yang timbul disaat anggaran disusun, dimana bawahan yang melakukan penyusunan anggaran akan membuat anggaran pengeluaran tinggi dan membuat anggaran pendapatan rendah agar mudah untuk dicapai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesenjangan anggaran merupakan ketidakserasian antara pengeluaran dan pendapatan dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kemungkinan kesenjangan anggaran dapat dilakukan dengan salah satu cara, yaitu penambahan dana yang berasal dari luar anggaran yang telah ditetapkan semula atau tetap sesuai pada anggaran yang telah ditetapkan seperti semula tetapi kinerja pelaksanaan anggarannya diturunkan. Dengan dilakukannya senjangan anggaran, maka pengalokasian sumber daya menjadi tidak efisien, anggaran yang ditetapkan menjadi tidak efektif, serta fungsi

anggaran sebagai alat pengukur kinerja pegawai menjadi tidak berfungsi dengan baik (Abdullah, 2013).

Menurut Karsam (2013) karakteristik senjangan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran secara mudah untuk dapat diwujudkan
- b. Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas
- c. Tidak adanya batasan-batasan yang ditetapkan dalam menyusun anggaran
- d. Tidak adanya tuntutan-tuntutan tertentu pada anggaran
- e. Target anggaran yang ditetapkan mudah untuk dicapai.

Menurut Samad (2009) senjangan anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu:

- a. Kesenjangan anggaran berguna untuk dapat menciptakan kinerja yang dimata pimpinan seolah-olah akan terlihat baik pada saat bawahan mampu untuk mencapai target dari anggaran yang telah ditetapkan.
- b. Kesenjangan anggaran dapat dipakai untuk mengantisipasi adanya ketidakpastian dalam memprediksi masa yang akan datang.

Senjangan anggaran yang terjadi dapat mempengaruhi penyusunan anggaran untuk periode yang selanjutnya apabila organisasi menggunakan pendekatan penyusunan anggaran secara tradisional, dimana cara penyusunan anggarannya hanya menambah dan mengurangi jumlah nominal dalam item-item yang berasal dari anggaran periode sebelumnya. Dalam hal

senjangan anggaran dapat meningkat seiring dengan meningkatnya tahun periode.

3. Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses yang melibatkan peran para individu-individu dalam menetapkan target anggaran, dimana kinerjanya akan dievaluasi dan diberi penghargaan apabila dapat mencapai target anggaran yang ditetapkan (Falikhatusun, 2007). Menurut Putri dan Pradnyanta (2014) partisipasi anggaran merupakan suatu proses dimana atasan (pimpinan dan kepala bagian) maupun bawahan memberikan pengaruh dalam menentukan target anggaran yang akan menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan definisi-definisi mengenai senjangan anggaran diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan partisipasi bawahan dan atasan dalam menyusun serta pengaruh anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban.

Menurut Lavarda dan Almeida (2013), partisipasi anggaran memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- a. Dapat menjalin hubungan yang baik, komunikatif, dan terbuka antara manajer dan bawahan.
- b. Dapat mempunyai informasi mengenai tingkat kekuatan kinerja bawahan.
- c. Dapat menyalurkan rasa keadilan pada saat anggaran digunakan oleh manajer untuk mengevaluasi kinerja bawahan.

Dalam melaksanakan proses penganggaran oleh para partisipasi tentunya akan ada pengaruh positif serta dampak negatif yang ditimbulkan. Pengaruh positif terhadap partisipasi anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2007), yaitu:

- a. Anggaran yang telah dibuat dan ditetapkan merupakan persetujuan antara para partisipasi dan merupakan keahlian yang dimiliki serta pengetahuan pribadi para pembuat anggaran. Para partisipasi yang memiliki pemahaman yang lebih luas serta informasi yang lebih banyak mengenai anggaran, dapat menyusun anggaran dengan lebih baik dan efektif.
- b. Partisipasi membuat penyusunan anggaran menjadi lebih efisien dan menguntungkan bagi organisasi, karena manajer akan mendapatkan informasi yang terbaik mengenai item yang dapat mempengaruhi pendapatan dan beban, sehingga berdampak baik bagi organisasi.

Sedangkan pengaruh negatif yang ditimbulkan dari partisipasi penyusunan anggaran menurut Husein (2011), yaitu:

- a. Penetapan standar anggaran yang terlalu tinggi atau terlalu rendah
Standar anggaran yang terlalu tinggi akan menimbulkan kegagalan dalam pencapaian standar, namun standar yang terlalu rendah dan dapat dengan mudah dicapai akan menyebabkan minat manajer menurun. Sehingga kinerja para manajer dapat menurun.

b. Membuat kelonggaran anggaran

Kelonggaran anggaran atau dapat disebut dengan kesenjangan anggaran timbul ketika seorang manajer dengan sengaja melakukan penyusunan anggaran dengan membuat pendapatan yang lebih rendah, serta membuat anggaran belanja yang lebih tinggi dari yang seharusnya. Hal ini bertujuan agar kinerja manajer tetap terlihat baik karena mampu untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan.

c. Partisipasi semu

Manajer dalam membuat anggaran akan menimbulkan partisipasi semu atau palsu pada saat manajer puncak menerapkan pengendalian proses penganggaran dengan meminta partisipasi palsu dari manajer tingkat bawah.

4. Kejelasan Sasaran Anggaran

Karakteristik dari anggaran merupakan kejelasan sasaran. Menurut Priyanti (2013) kejelasan sasaran anggaran merupakan seberapa jauh anggaran yang ditetapkan secara jelas serta tepat agar dapat mudah untuk dimengerti. Dengan adanya anggaran yang memiliki sasaran yang jelas, maka individu dapat lebih mudah dalam menyusun target-target yang telah ditetapkan. Target-target yang telah ditetapkan organisasi didalam anggaran sesuai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi, serta dapat lebih mudah untuk mengukur keberhasilan dalam pelaksanaan anggaran yang telah ditargetkan.

Reskino (2012) menyatakan bahwa adanya sasaran anggaran yang jelas akan mendorong penyusun anggaran untuk memiliki tanggungjawab sehingga sasaran anggaran membuat anggaran yang disusun menjadi lebih terarah dibandingkan jika tidak adanya sasaran anggaran. Fungsi kejelasan sasaran anggaran yaitu dapat membuat kinerja karyawan dalam melakukan penganggaran menjadi lebih efisien. Jadi, keberhasilan ataupun kegagalan dalam pelaksanaan tugas organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat lebih mudah dipertanggungjawabkan. Namun, sasaran anggaran yang dibuat tidak jelas maka dapat menyebabkan para penyusun anggaran menjadi tidak terarah dalam melaksanakan penyusunan anggaran sehingga mengakibatkan kinerja para penyusun anggaran menjadi tidak efektif.

Menurut Deki (2013) terdapat dua karakteristik dari kejelasan sasaran anggaran, yaitu:

- a. Sasaran harus menantang namun masih dapat untuk dicapai
- b. Sasaran harus jelas, spesifik dan tidak samar-samar

Menurut Hansen dan Mowen (2009) anggaran memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

- a. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan yang dilakukan antara para partisipasi anggaran. Anggaran dapat mewakili kesepakatan mengenai apa yang akan dilakukan organisasi untuk dimasa yang akan datang.

- b. Anggaran dapat menjadi gambaran mengenai alokasi-alokasi sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi.
- c. Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi antar divisi, baik komunikasi internal antar divisi, maupun komunikasi antar manajer puncak didalam organisasi.

5. Budaya Organisasi

Budaya dapat membedakan cara berinteraksi atau berperilaku antara satu individu dengan individu lainnya. Seiring berjalannya waktu, budaya dalam organisasi terbentuk dan mengikat satu kesatuan pandang antara satu individu dengan individu lainnya dalam berperilaku didalam organisasi. Sugiwardani (2012) menjelaskan bahwa budaya dapat diartikan sebagai keyakinan, pemahanan, nilai atau norma pokok yang dapat dijadikan sebagai landasan individu didalam organisasi. Sedangkan Menurut Halim (2009) budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan, nilai, norma dan sikap orang-orang organisasi dalam berperilaku atau bertindak. Nilai yang dimaksud merupakan sesuatu yang diyakinin orang-orang dalam berperilaku dan norma yang dimaksud merupakan pedoman tidak tertulis untuk mengatur perilaku anggota. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara bekerja dan cara berperilaku individu dalam organisasi.

Ada beberapa fungsi budaya organisasi menurut Sugiwardani (2012), yaitu:

- a. Budaya dapat digunakan sebagai citra atau identitas suatu organisasi. Dimana identitas tersebut terbentuk dari faktor ekonomi, politik, dan sistem sosial yang berlaku.
- b. Budaya dapat menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan antara satu individu dengan individu lainnya didalam organisasi.

Dalam organisasi, budaya memiliki elemen yang secara umum terdiri dari dua elemen pokok, yaitu:

- a. Elemen Idealistik

Umumnya elemen idealistik merupakan elemen yang tidak tertulis. Elemen idealistik melekat pada diri pemilik organisasi untuk menjadi pedoman dalam menjalankan kelangsungan hidup organisasi. Elemen tersebut melekat dalam bentuk nilai-nilai individual yang biasanya dinyatakan dalam bentuk visi dan misi organisasi.

- b. Elemen *Behavioural*

Elemen yang kasat mata dan muncul dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, cara bertindak atau cara berpakaian yang dapat dimengerti oleh para organisasi lain disebut dengan elemen *behavioural*. Elemen ini sering dianggap sebagai representasi yang berasal dari budaya organisasi dikarenakan elemen ini mudah untuk diinterpretasikan.

6. Reputasi

Reputasi merupakan nama baik yang dimiliki seseorang karena telah melakukan hal-hal positif dan melaksanakan tugas dengan baik (Putri dan

Pradnyantha, 2014). Reputasi diperoleh berdasarkan pendapat orang-orang pada umumnya mengenai penilaian atas perbuatan yang telah dilakukan. Oleh sebab itu, reputasi tidak bisa didapatkan dalam waktu yang singkat. Hasil dari reputasi merupakan nama baik dan landasannya adalah kepercayaan. Reputasi sangat berkaitan dengan kepercayaan karena tanpa ada kepercayaan yang diberikan oleh orang-orang, maka reputasi tidak akan dapat diperoleh. Apabila kepercayaan sudah didapatkan, maka akan dapat dengan mudah untuk memperoleh nama baik serta nama baikpun tetap harus dijaga dengan baik. Fungsi reputasi didalam organisasi pemerintahan adalah aparatur pemerintah senantiasa akan menjaga kewibawaan dan citra pemerintah melalui kinerja dan perilaku sehari-hari dengan menghindari diri dari perilaku yang tercela, dimana perilaku tersebut dapat merugikan masyarakat serta Negara.

Menurut Putri dan Pradnyanta (2014) Reputasi yang dimiliki oleh seseorang akan menampilkan perilaku *opportunist* yaitu perilaku orang yang dapat melihat dengan baik kesempatan yang ada dan memanfaatkannya untuk kepentingannya sendiri. Dengan reputasi yang baik dapat mendorong individu untuk selalu menjaga nama baiknya dan menghalalkan segala cara untuk tetap melindungi nama baiknya. Reputasi dihubungkan dengan norma sosial termasuk kejujuran, keadilan, menghindari kegagalan dan perbuatan curang dalam penyusunan anggaran.

Reputasi dapat diartikan sebagai citra. Citra yang dimiliki seseorang dapat berubah menjadi buruk, apabila tidak didukung dengan kemampuan yang ada dan melaksanakan tugas dengan buruk. Perilaku tersebut dilandasi dengan kontrol ekonomi dan kontrol sosial.

7. Etika

Dalam bahasa Yunani, etika disebut dengan *ethos* yang berarti watak, kesusilaan, perasaan, sikap, perilaku, tata krama atau kebiasaan seseorang. Etika merupakan suatu nilai dan norma moral yang dijadikan individu atau sekelompok orang sebagai pegangan untuk mengatur tingkah lakunya dengan melakukan perbuatan yang baik dan menghindari perilaku buruk. Sedangkan menurut Putri dan Pradnyantha (2014) etika merupakan sebuah nilai dan norma yang diyakini oleh individu dalam melihat baik atau buruk serta jujur atau tidak jujurnya suatu permasalahan. Dalam sektor publik etika didefinisikan oleh Widodo (2001) sebagai sebuah pedoman atau arahan bagi aparatur pemerintah mengenai apa yang seharusnya dilakukan dalam menjalankan kebijakan-kebijakan publik. Etika dapat dijadikan nilai untuk mengetahui baik atau buruknya perilaku aparatur pemerintah dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan.

Dalam senjangan anggaran, etika dapat dilihat dari sudut pandang sebagai sesuatu hal yang positif atau negatif. Jika kesenjangan anggaran dipandang sebagai sesuatu hal yang negatif maka akan semakin rendah keinginan individu untuk menciptakan kesenjangan anggaran, namun bila

kesenjangan anggaran dipandang sebagai sesuatu hal yang positif dalam mencapai tujuan tertentu maka akan semakin tinggi kecenderungan individu untuk melakukan kesenjangan anggaran.

Ada beberapa fungsi etika didalam organisasi, yaitu:

- a. Etika dapat menunjukkan nilai hakiki dari kehidupan sesuai dengan keyakinan agama, pandangan hidup dan sosial
- b. Etika dapat digunakan sebagai pedoman berperilaku didalam organisasi
- c. Etika digunakan untuk mengikuti kehidupan sosial yang tertib dimana diperlukan kesepakatan, pemahaman, prinsip dan ketentuan lain yang menyangkut pada pola perilaku.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil dari berbagai penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Budaya Organisasi, Reputasi dan Etika terhadap Senjangan Anggaran dapat dilihat sebagai berikut:

1. Penelitian Putri dan Pradnyantha (2014) dalam Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.

Penelitian Putri dan Pradnyantha (2014) meneliti tentang “pengaruh partisipasi anggaran, reputasi, dan etika terhadap senjangan anggaran pada SKPD di Pemerintahan Kota Denpasar”. Berdasarkan penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat senjangan anggaran dalam Pemerintahan Kota

Denpasar, kasus ini diduga karena partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan senjangan anggaran dan juga karena reputasi baik yang dimiliki atasan membuat atasan untuk selalalu menjaga reputasinya dengan cara memperoleh laba yang tinggi sehingga atasan berupaya menciptakan senjangan anggaran. Hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat partisipasi anggaran dan reputasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran, sedangkan etika berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

2. Penelitian Wisnu dan Pradana (2014) dalam jurnal akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha.

Penelitian Wisnu dan Pradana (2014) meneliti mengenai “pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, kompleksitas tugas, reputasi, etika, dan *self esteem* terhadap senjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Jembrana”. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa informasi asimetri dan kompleksitas tugas berpengaruh terhadap senjangan anggaran yang terjadi pada SKPD Kabupaten Jembrana, hal ini disebabkan informasi asmetri yang dimiliki bawahan akan meningkatkan terjadinya senjangan anggaran serta individu yang melakukan tugas dengan kompleks akan melakukan senjangan anggaran dikarenakan agar kinerjanya terlihat baik dengan mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wisnu dan Pradana (2014) adalah partisipasi anggaran, reputasi dan *self esteem* tidak mempengaruhi terjadinya

senjangan anggaran di SKPD Kabupaten Jemberana. Namun, etika dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Dari hasil penelitian disebutkan bahwa tingginya partisipasi penganggaran akan menurunkan senjangan anggaran karena bawahan cukup aktif dalam keikutsertaan penyusunan anggaran, serta seseorang yang memiliki etika dan reputasi yang baik senantiasa selalu berhati-hati dalam berperilaku dan memutuskan sesuatu.

3. Penelitian Biantara dan Putri (2014) dalam Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.

Penelitian Biantara dan Putri (2014) meneliti mengenai “pengaruh kejelasan sasaran anggaran, etika, dan kepercayaan diri terhadap senjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Badung”. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa kejelasan sasaran anggaran mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran di SKPD Kabupaten Badung. Adanya kejelasan sasaran anggaran didalam organisasi membuat atasan dapat membandingkan hasil apa yang sudah dilakukan disaat sasaran sudah terlaksana dengan sasaran yang belum terlaksana. Hasil analisis data menyebutkan bahwa etika dan kepercayaan diri tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran yang terjadi pada SKPD Kabupaten Badung.

C. Penurunan Hipotesis

1. Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana atasan maupun bawahan memberikan pengaruhnya dalam menentukan target anggaran (Putri dan Pradnyantha, 2014). Adanya partisipasi anggaran akan membuat atasan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan serta dapat mempunyai informasi mengenai tingkat kekuatan bawahannya (Lavarda dan Almeida, 2013).

Menurut Husain (2011) dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi bawahan sangat diperlukan karena biasanya bawahan lebih mengetahui informasi yang lebih banyak mengenai kebutuhan anggaran yang ada dibagiannya. Namun tingginya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran, akan memicu timbulnya senjangan anggaran yang tinggi. Bawahan akan merasa bertanggung jawab atas anggaran yang telah disusun. Akibatnya bawahan merasa tertekan dan berusaha untuk mencapai target anggaran tersebut dengan lebih mudah, sehingga membuat senjangan anggaran. Dengan dilakukan senjangan anggaran, maka target anggaran dapat dengan mudah untuk dicapai.

Penelitian yang dilakukan Hyun (2016) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan Maharani dan Ardiana (2015) menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap

senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Penelitian yang dilakukan Putri dan Pradnyantha (2014) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Penelitian yang dilakukan Aprila (2012) yang memperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menarik sebuah hipotesis yaitu:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran dan Senjangan Anggaran

Menurut Priyanti (2013) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana anggaran yang telah ditetapkan dengan jelas dan tepat dengan tujuan anggaran tersebut mudah untuk dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab dalam menyusun dan melaksanakan anggaran. Adanya sasaran anggaran yang jelas maka akan dapat lebih mudah untuk mengukur keberhasilan maupun kegagalan atas pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan.

Dalam penyusunan anggaran, para penyusun anggaran harus membuat suatu anggaran yang jelas dan spesifik agar anggaran tersebut dapat menjadi lebih terarah. Tingkat kejelasan sasaran anggaran akan menunjukkan

seberapa banyak informasi yang didapatkan oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaian anggaran. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memberikan kemudahan bagi individu untuk menyusun target-target anggaran. Dimana target-target anggaran akan disusun sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Hal ini berpengaruh pada penurunan senjangan anggaran. Sehingga, semakin jelasnya sasaran anggaran didalam organisasi maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan semakin menurun.

Penelitian yang dilakukan Cika dan Asri (2014) menunjukkan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Agusti (2013) yang menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Serta penelitian yang dilakukan Suhartono dan Solichin (2006) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menarik sebuah hipotesis yaitu:

H₂: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

3. Budaya Organisasi dan Senjangan Anggaran

Menurut Halim (2009) budaya organisasi adalah keyakinan, nilai, norma, dan sikap orang-orang organisasi dalam berperilaku atau bertindak. Nilai yang dimaksud merupakan sesuatu yang diyakinin orang-orang dalam berperilaku dan norma yang dimaksud merupakan pedoman tidak tertulis untuk mengatur perilaku anggota.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara bekerja dan perilaku anggota didalam organisasi termasuk dalam proses penyusunan anggaran. Kuatnya budaya dalam organisasi ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin dari perilaku aparatur pemerintah. Banyaknya nilai-nilai yang dapat diterima anggota organisasi akan membuat budaya organisasi semakin kuat, sehingga pengaruhnya terhadap perilaku anggota akan semakin terlihat. Adanya budaya yang kuat didalam organisasi memotivasi anggota untuk bekerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, sehingga anggota organisasi akan terlibat penuh dalam mencapai target anggaran dengan menyusun anggaran sesuai apa adanya tanpa ada tujuan serta maksud yang lain. Kuatnya budaya yang tertanam didalam diri anggota organisasi dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

Penelitian yang dilakukan Wisnu dan Pradana (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadina (2013) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh negatif

terhadap senjangan anggaran. Serta penelitian yang dilakukan Solabomi (2013) dengan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menarik sebuah hipotesis yaitu:

H₃: Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

4. Reputasi dan Senjangan Anggaran

Reputasi merupakan nama baik yang dimiliki seseorang karena telah melakukan hal-hal yang positif dan telah melaksanakan tugas dengan baik. Tingginya reputasi yang dimiliki oleh seseorang didalam organisasi, maka akan semakin tinggi keinginan untuk melakukan kesenjangan anggaran. Reputasi yang tinggi dapat menyebabkan seseorang untuk selalu ingin menjaga kinerjanya tetap terlihat baik agar mendapatkan penilaian yang baik. Salah satu caranya adalah dengan melakukan senjangan anggaran. Senjangan anggaran yang dilakukan agar dapat memudahkan untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan, sehingga kinerja dapat terlihat baik. Dengan memiliki kinerja yang baik maka dapat tetap menjaga nama baiknya didalam organisasi sehingga reputasi dapat tetap diperoleh.

Penelitian yang dilakukan Putri dan Pradnyantha (2014) menunjukkan bahwa reputasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran

pada satuan kerja perangkat daerah. Penelitian yang dilakukan Nugrahani dan Sugiri (2004) menunjukkan bahwa reputasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menarik sebuah hipotesis yaitu:

H₄: Reputasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

5. Etika dan Senjangan Anggaran

Etika merupakan suatu nilai dan norma moral yang dijadikan individu atau sekelompok orang sebagai pegangan untuk mengatur tingkah lakunya dengan melakukan perbuatan yang baik dan menghindari perilaku buruk. Etika dapat dijadikan nilai untuk mengetahui baik atau buruknya perilaku aparatur pemerintah (Widodo, 2001). Nilai-nilai etika organisasi berpengaruh pada perilaku bawahan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Berdasarkan sudut pandang etika, senjangan anggaran dapat dipandang sebagai sesuatu yang etis atau tidak etis. Seseorang yang memandang senjangan anggaran sebagai sesuatu yang etis, maka akan semakin tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Namun sebaliknya, seseorang yang memandang senjangan anggaran sebagai sesuatu yang tidak etis akan mengurangi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran.

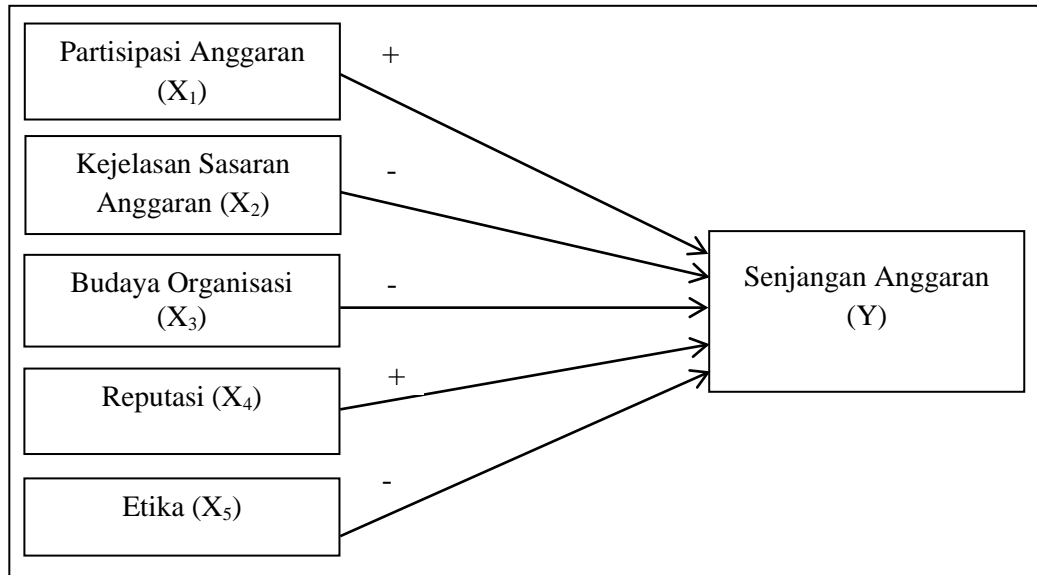
Seseorang yang memiliki nilai-nilai etika yang tinggi di dalam organisasi akan mengurangi terjadinya senjangan anggaran, sebab mereka

akan memandang senjangan anggaran sebagai sesuatu hal tidak baik untuk dilakukan dalam proses penyusunan anggaran karena hanya menguntungkan salah satu pihak dan dapat merugikan masyarakat dan Negara. Sehingga, bawahan akan melakukan penyusunan anggaran dengan jujur dan bertanggung jawab dalam mengalokasikan jumlah anggaran yang akan ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Pradnyantha (2014) menunjukkan etika berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Penelitian yang dilakukan Wisnu dan Pradana (2014) memperoleh hasil bahwa etika berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Serta penelitian yang dilakukan Maskun (2009) menunjukkan bahwa etika berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menarik sebuah hipotesis yaitu:

H₅: Etika berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

D. Model Penelitian

Gambar 2.1
Model Penelitian