

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Agensi**

Teori agensi merupakan teori yang membahas tentang korelasi kerjasama antara pemilik perusahaan dengan manajemen. Manajemen yang dimaksudkan adalah agen yang dipilih oleh pemegang saham (principal) yang diberi tugas dan wewenang untuk mengelola perusahaan atas nama pemegang saham. Teori agensi mengasumsikan bahwa semua individu hanya memikirkan diri sendiri. Seorang pemegang saham biasanya ingin mementingkan dirinya dengan hanya memperhatikan bagaimana cara untuk mendapatkan keuntungan/kemakmuran yang lebih, namun pada dasarnya pihak manajemen juga memperhatikan dan mengorbankan kepentingan pemegang saham sehingga dapat menimbulkan terjadinya masalah keagenan. Teori keagenan lebih menekankan pada penentuan hubungan kerjasama yang jelas untuk setiap hak dan kewajiban yang sudah disepakati sehingga dapat meminimalisir konflik keagenan.

##### **2. Teori Kontinjensi**

Menurut Riyanto (2003) pengujian faktor konsektual yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja yang dibuktikan dengan salah satunya yaitu anggaran merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah penelitian dengan melakukan

pendekatan kontinjensi. Teori kontinjensi merupakan sebuah teori yang berkenaan dengan tindakan dengan menjustifikasi bahwa tidak ada cara terbaik untuk merancang struktur organisasi. Adapun cara terbaik yang dimaksud untuk merancang struktur organisasi misalnya pada sebuah perusahaan yaitu semua hal bergantung pada situasi internal dan eksternal perusahaan.

### **3. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi adalah suatu proses yang melibatkan beberapa pihak dalam penentuan tujuan bersama yang akan mempunyai pengaruh terhadap pihak yang terlibat di masa depan. Partisipasi menurut Kennis (1979) adalah pusat pertanggungjawaban manajer sebagai pengaruh dalam menyusun anggaran. Keterlibatan berbagai pihak diperlukan partisipasi dalam menyusun anggaran sehingga kinerja bawahan akan semakin meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwasanya tujuan dan standar yang sudah dirancang akan memicu adanya semangat dari bawahan dan rasa tanggungjawab dalam mencapai tujuan menyusun anggaran yang sudah disepakati bersama.

### **4. Motivasi**

Motivasi adalah sesuatu hal dasar yang harus dimiliki untuk mencapai sesuatu. Motivasi akan didukung dengan perilaku-perilaku yang ditimbulkan sendiri oleh individu. Menurut Sardiman (2007) motivasi dapat diartikan sebagai upaya seseorang untuk melakukan sesuatu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari setiap

individu untuk melakukan setiap aktifitas-aktifitas demi mencapai tujuan tertentu.

#### **5. Kapasitas Individu**

Kapasitas individu adalah kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu. Kemampuan Tresnayani dan Gayatri (2016) merupakan sebuah penilaian atas apa yang dilakukan oleh setiap individu untuk menghasilkan sebuah produktivitas kerja. Kapasitas individu bersifat subjektif artinya individu apat merasakan sendiri kepuasan maupun keuntungan dan sebaliknya dapat memperlihatkan kondisi emosional yang tidak seharusnya terjadi.

#### **6. Asimetri Informasi**

Asimetri informasi muncul berdasarkan teori keagenan dimana hubungan antara *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan) dengan ilustrasi bahwasanya informasi yang diberikan berawal dari atasan kemudian diinformasikan ke bawahan. kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan/organisasi ditentukan berdasarkan kinerja bawahan baik dalam kinerja aktual, motivasi, dan tujuan yang informasinya diketahui oleh atasan. Asimetri informasi adalah informasi atas tanggungjawab unit tertentu oleh bawahan lebih baik dibandingkan atasan.

#### **7. Senjangan Anggaran(*Budgetary slack*)**

Senjangan anggaran adalah perbedaan yang terjadi antara jumlah anggaran dengan jumlah estimasi terbaik (Anthony dan Govindarajan

,2005). Senjangan anggaran sering kali dilakukan dengan mengecilkan pendapatan dan meningkatkan biaya pengeluaran dari yang seharusnya. Senjangan anggaran timbul apabila manajer menetapkan anggaran pendapatan lebih kecil daripada biaya (Hansen,2011 dalam Mulyani,2012). Merchat dalam Pello (2014) menyatakan keberadaan senjangan anggaran memiliki dampak negatif bagi setiap organisasi atau perusahaan karena memberikan potensi agar anggaran mudah dicapai dan memberikan persepsi yang salah dari kinerja individu yang terlibat.

#### **8. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana individu memiliki keterikatan untuk mempertahankan keanggotaanya serta menjalankan setiap tujuan-tujuan yang ada di dalam lingkungan organisasi tersebut. Komitmen organisasi sebagai dorongan diri yang terbentuk dari setiap individu untuk menjalankan tujuan dan mengutamakan kepentingan organisasi untuk mencapai keberhasilan organisasi tersebut. Menurut Griffin (2004) komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan terhadap suatu organisasi dan sejauh mana seorang individu tersebut mengenal organisasinya. Seseorang yang memiliki tingkat kepedulian terhadap suatu organisasi maka dapat dikatakan seseorang tersebut memiliki jiwa komitmen organisasi yang tinggi pula.

## B. Pengembangan Hipotesis

### 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Terhadap *Budgetary slack*

Partisipasi dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh kontribusi bawahan yang lebih tinggi dalam penyusunan anggaran. Tindakan ini dibuktikan dengan munculnya teori keagenan, yang menjelaskan fenomena yang sedang terjadi, ketika atasan (*principal*) memberikan tanggungjawab atas suatu tugas kepada bawahan (*agent*) untuk mengambil keputusan. Bawahan diberikan wewenang untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan bawahan dalam partisipasi anggaran menyebabkan manajer memiliki informasi terkait organisasi tersebut. Hal ini yang menyebabkan terjadinya senjangan anggaran, dimana manajer akan memberikan informasi yang bias kepada kepada atasan (*principal*) sedangkan bawahan memiliki informasi yang lebih akurat terkait anggaran organisasi. Bawahan mengestimasi anggaran pendapatan lebih rendah dibandingkan dengan biaya lebih tinggi agar target anggaran dapat dicapai.

Pernyataan tersebut didukung oleh Afiani (2010) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran lebih tinggi akan menyebabkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) yang tinggi pula. Sebaliknya menurut Sujana (2014) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran yang tinggi menyebabkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) yang rendah pula. Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Young dalam Falikhatun (2017) menyatakan

bahwa partisipasi anggaran menyebabkan *budgetary slack*. Hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub> : Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Negatif Terhadap Budgetary slack*

## **2. Motivasi Berpengaruh Terhadap *Budgetary slack***

Azwar (2015) motivasi adalah sebuah dorongan yang timbul pada diri seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau melakukan tindakan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang orang bertindak dan berperilaku untuk melakukan setiap tindakan dengan cara-cara tertentu (Armstrong 1994 dalam Trisnaningsih, 2003). Individu yang memiliki motivasi tinggi akan menggunakan segala upayanya untuk melakukan tindakan positif untuk mencapai tujuan organisasinya, salah satunya dengan menyusun anggaran yang relative tepat sehingga akan mengurangi terjadinya *budgetary slack*. Sebaliknya, individu yang memiliki motivasi rendah akan cenderung tidak melakukan segala upaya untuk mencapai tujuan organisasinya, sehingga dalam penyusunan anggaran akan mudah untuk dicapai dan menciptakan terjadinya *budgetary slack*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ika (2012) menghasilkan motivasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* dan penelitian Supanto (2016) menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap

*budgetary slack*. Penjelasan tersebut dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>2</sub> : Motivasi Berpengaruh Negatif Terhadap Budgetary slack*

### **3. kapasitas Individu Berpengaruh Terhadap *Budgetary slack***

Kapasitas individu merupakan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang diberikan. Kapasitas individu terbentuk dari beberapa faktor yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengalaman seseorang. Oleh karena itu, individu yang memiliki kapasitas tinggi akan cenderung lebih berkualitas. Individu yang mampu mengelola sumber daya secara optimal dan mampu menjalankan segala tugas secara berkualitas akan mengurangi terjadinya *budgetary slack*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Budi (2017) menghasilkan kapasitas individu berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Shinta (2016) dan Hapsari (2016) kapasitas individu berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitian sebelumnya maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>3</sub> : Kapasitas Individu Berpengaruh Negatif Terhadap Budgetary slack*

### **4. Asimetri Informasi Berpengaruh Terhadap *Budgetary slack***

Adanya asimetri informasi merupakan salah satu faktor yang dapat menimbulkan terjadinya senjangan anggaran. Berdasarkan teori keagenan, individu seseorang memiliki sifat untuk mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Agen akan termotivasi untuk meningkatkan kompensasi di masa mendatang guna meningkatkan

kinerjanya, sedangkan prinsipal termotivasi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Kegiatan agen akan diawasi oleh prinsipal, sehingga agen mengetahui informasi penting mengenai kapasitas diri, lingkungan kerja dan organisasinya secara keseluruhan. Hal ini yang dapat menimbulkan asimetri informasi yaitu ketidaksinambungan informasi prinsipal dan agen. Apabila asimetri informasi semakin tinggi maka tingkat *budgetary slack* atau selisih anggaran yang terjadi akan semakin tinggi. Asimetri informasi yang terjadi antara prinsipal dan agen dapat menimbulkan *budgetary slack*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi dan Lidya (2017) menghasilkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Penelitian yang dilakukan oleh Surya (2014), Purmitha (2014), dan Wisnu (2014) menghasilkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitian sebelumnya maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>4</sub> : Asimetri Informasi Berpengaruh Positif Terhadap Budgetary slack*

#### **5. Komitmen Organisasi Memoderasi Hubungan Antara Motivasi Terhadap *Budgetary slack***

Griffin (2014) komitmen organisasi merupakan sejauh mana individu mengenal dan terikat pada sebuah organisasi. Komitmen organisasi akan timbul dari setiap diri individu apabila individu tersebut sudah nyaman dalam lingkungan organisasinya, sehingga pencapaian akan kinerjanya mudah terealisasikan. Individu yang memiliki komitmen

organisasi yang tinggi akan menggunakan informasi yang dimilikinya untuk membuat anggaran yang relatif tepat, sehingga komitmen organisasi yang tinggi dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack*. Sebaliknya, individu yang memiliki komitmen organisasi rendah akan cenderung mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung hanya mementingkan kebutuhan pribadi saja. Hal ini dapat dijelaskan dengan teori keagenan yang menjelaskan fenomena terkait pemberian wewenang atasan dengan bawahan untuk bertanggungjawab melakukan suatu tugas dan keputusan.

Latuheru (2016) dalam Effendi,*et al* (2017) naik turunnya selisihan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingannya sendiri atau kepentingan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi mampu mempengaruhi hubungan motivasi dengan *budgetary slack* karena komitmen organisasi, motivasi yang tinggi akan mengurangi terjadinya *budgetary slack*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu Dewi (2014) dan Lestari (2015) semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin berkurang terjadinya *budgetary slack*. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>5</sub> : Komitmen Organisasi Memperkuat Hubungan Antara Pengaruh Motivasi Terhadap Budgetary slack*

## **6. Komitmen Organisasi Memoderasi Hubungan Antara Kapasitas Individu Terhadap *Budgetary slack***

Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Sopiah,2018). Dalam proses penganggaran mengandung komitmen manajemen untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi dapat berfungsi sebagai psikologis setiap individu dalam menjalankan organisasi tertentu. Hasil proses penganggaran akan ditentukan oleh komitmen pelaksanaannya. Oleh karena itu, komitmen sumber daya manusia yang dimiliki dalam sebuah organisasi akan cenderung sangat diperlukan untuk mendapatkan hasil yang optimal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nouri & Parker dalam Suhartono dan Solichin (2014) menyatakan bahwa peningkatan komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran dari bawahan, akan mengurangi berbagai masalah keagenan yang terdapat dalam proses penganggaran.

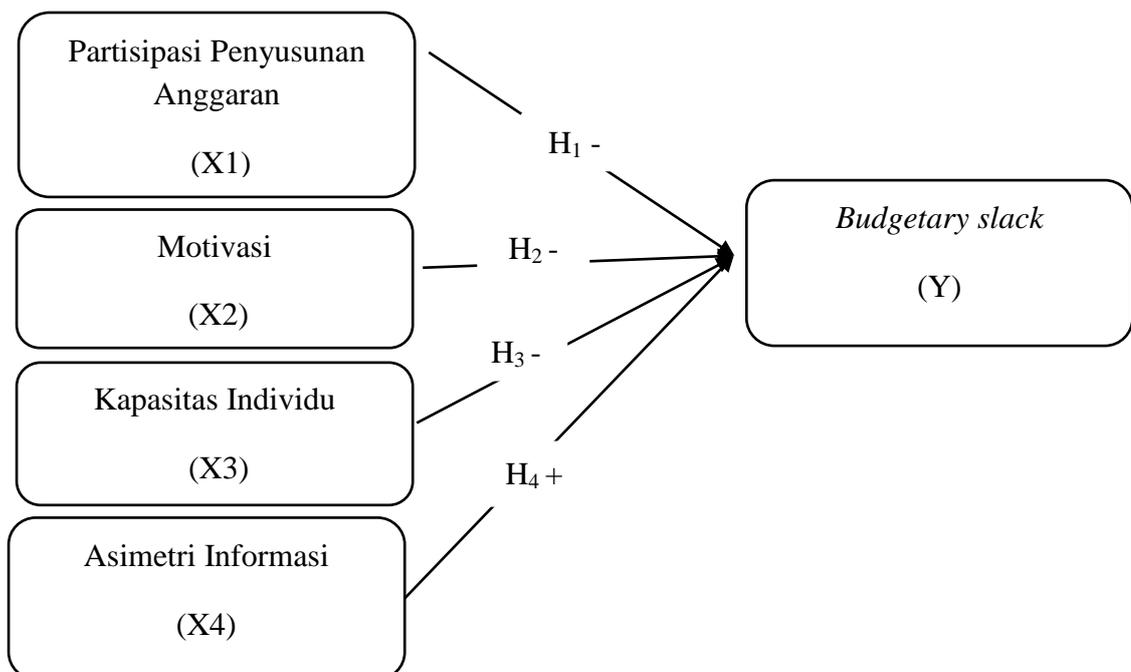
Dari penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa adanya partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi dapat mengurangi timbulnya *budgetary slack*, hal ini disebabkan karena kapasitas pelaku individu yang tinggi akan mengalokasikan kinerja yang baik dalam penyusunan anggaran. Hal ini

didukung dengan hasil penelitian terdahulu Nouri dan Parker dalam Murtin (2010) peningkatan komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran dari bawahan akan mengurangi berbagai masalah keagenan yang terjadi dalam proses penganggaran.

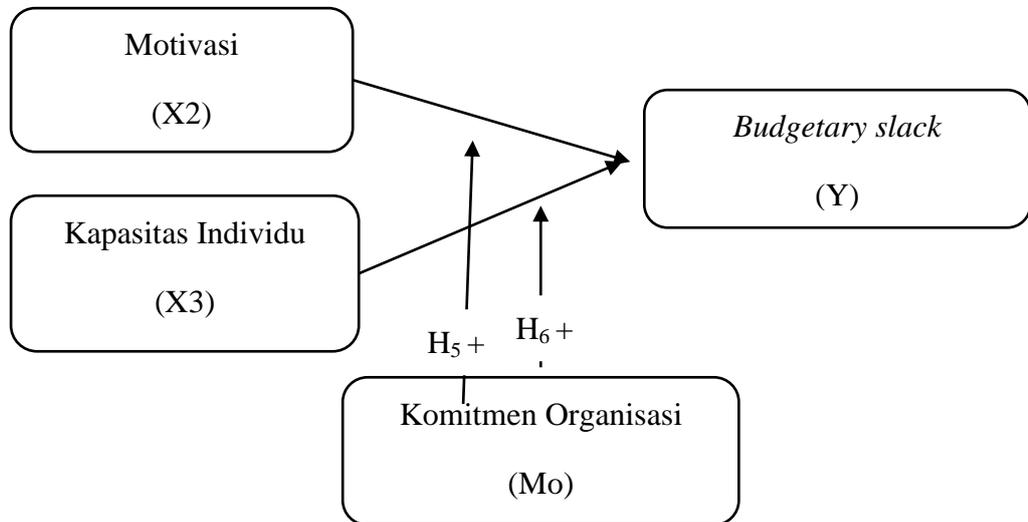
*H<sub>6</sub> : Komitmen Organisasi Memperkuat Hubungan Antara Kapasitas Individu dengan Budgetary slack*

### C. Model Penelitian

Model penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Model Penelitian 1**



**Gambar 2. 2 Model Penelitian 2**