

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian dengan permasalahan yang sama telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, diantaranya:

Falikhatun (2007) meneliti tentang interaksi informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group coheviceness* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan *Budgetary Slack*. Hipotesis pertama adalah partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*. Hipotesis kedua adalah informasi asimetri mempunyai pengaruh yang negatif tetapi signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *Budgetary Slack*. Hipotesis ketiga adalah budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *Budgetary Slack*. Obyek penelitian ini adalah seluruh individu (eksekutif) di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD).

Supanto (2007) meneliti tentang analisis pengaruh partisipatif penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan informasi asimetri, motivasi dan budaya organisasi sebagai pemoderasi. Hasil penelitian pertama didapatkan bahwa partisipatif penganggaran berpengaruh dengan *Budgetary Slack* dimoderasi dengan pemoderasi informasi asimetri. Hipotesis kedua didapat bahwa variabel motivasi tidak memoderasi hubungan partisipatif penganggaran dengan *Budgetary Slack*. Hasil hipotesis ketiga didapatkan variabel budaya organisasi tidak memoderasi hubungan partisipatif anggaran dengan *Budgetary Slack*.

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat/petugas yang terlibat dalam penyusunan di Politeknik Negeri Semarang.

Asriningati (2006) meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Hasil dari penelitian ini yaitu terbukti partisipasi anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, sementara untuk interaksi antara variabel interaksi anggaran dengan komitmen organisasi dan interaksi antara variabel partisipasi anggaran dengan ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran.

Anissarahma (2008) meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, *budget emphasiss*, dan komitmen organisasi terhadap timbulnya *slack* anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetri, *budget emphasiss*, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *slack* anggaran. Hal ini ditunjukkan apabila partisipasi anggaran, informasi asimetri, *budget emphasiss*, dan komitmen organisasi tersebut tinggi maka *slack* anggaran akan tinggi pula.

Noch (2005) yang meneliti tentang komitmen organisasi dan informasi asimetri sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian ini membuktikan 1) terdapat pengaruh negatif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, pengaruh negatif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran semakin rendah senjangan anggaran, sebaliknya semakin rendah partisipasi anggaran maka semakin tinggi

senjangan anggaran, 2) partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran. Partisipasi anggaran yang tinggi akan mengurangi asimetri informasi dan sebaliknya partisipasi anggaran yang rendah akan tercipta asimetri informasi, 3) komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan tidak signifikan terhadap senjangan anggaran, 4) informasi asimetri, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran.

Latuheru (2005) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antara variabel komitmen dengan partisipasi anggaran akan menurunkan manajer dalam menciptakan senjangan anggaran.

Kurniawati dan Coryanata (2010) menunjukkan pengaruh partisipasi penganggaran, informasi asimetri, *Budget Emphasis*, dan komitmen organisasi terhadap timbulnya *slack* anggaran. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *slack* anggaran adalah positif dan signifikan. Pengaruh informasi asimetri terhadap *slack* anggaran adalah negatif dan signifikan, sedangkan dua variabel lainnya yaitu *budget emphasis* dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *slack* anggaran.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Munandar (2001;1) pengertian anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

(Brownell; 1982 dalam Nor; 2007) menjelaskan partisipasi sebagai 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.

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer dalam unit organisasi dibawahnya, untuk mengkoordinasikan kegiatan, alat pengawasan pelaksanaan kegiatan, dan mengevaluasi prestasi para manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajemen puncak saja tetapi harus didukung peran serta dari manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompensasinya masing-masing (Supriyono, 1987) dalam Maryam (2006). Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan

sebagai pencapaian sasaran dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut (Maryam; 2006).

Penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia anggaran akuntansi pertanggung jawaban yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran (Mulyadi, 2001;514).

2.2.2 Budgetary Slack

Budgetary Slack (senjangan anggaran) didefinisikan sebagai perbedaan atau selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. *Budgetary Slack* dapat diartikan pula sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih tinggi dari pada estimasi sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan; 1998 dalam Anissarahma; 2008). Dalam keadaan terjadinya *Budgetary Slack*, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target mudah dicapai. *Budgetary Slack* timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan di nilai berdasarkan pencapaian anggaran. Apabila *subordinates* merasa insentifnya tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan membuat *Budgetary Slack* melalui proses partisipasi (Schiff dan Lewin; 1970, Chow et al.;1988 dalam Grediani dan Sugiri; 2010).

Menurut Darma (2004) *Budgetary slack* didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Sehingga menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi.

Sedangkan Menurut Sari (2006) *Budgetary Slack* adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur harus diperiksikan. Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi.

Menurut Hansen dan Mowen (1997) Senjangan timbul apabila manajer sengaja menetapkan biaya terlalu tinggi dan pendapatan terlalu rendah. Pembuatan anggaran semacam ini memungkinkan manajer memenuhi anggaran yang dibuat dan menurunkan resiko yang dihadapinya.

Adapun Hilton dan Hermanto (2003) dalam Falikatun (2007) menyatakan tiga utama manajer melakukan *Budgetary Slack* adalah:

- 1) Orang-orang selalu percaya bahwa pekerjaan mereka akan terlihat bagus dimata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya.
- 2) *Budgetary Slack* selalu digunakan untuk mengatasi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya.
- 3) Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Dampak yang ditimbulkan dari senjangan anggaran menurut (Atkinson, 1997) dalam (Khusniah, 2006) adalah :

- 1) Alokasi sumberdaya yang kurang tepat,
- 2) Adanya informasi yang disembunyikan oleh bawahan,
- 3) Informasi yang diberikan kurang akurat.

2.2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Asrinigati (2006) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. penelitian lain yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetay slack* sejalan dengan penelitian Falikhatun (2007) Hal ini dapat dimengerti bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan, mereka cenderung berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai antara lain dengan cara melonggarkan anggaran yang berarti menciptakan senjangan. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Supanto (2007) dan Noch (2005) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran, pengaruh negatif ini ditunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran semakin rendah senjangan anggaran, dan sebaliknya semakin rendah partisipasi anggaran akan semakin tinggi senjangan anggaran.

2.2.3 Informasi Asimetri

2.2.3.1 Pengertian Informasi Asimetri

Penelitian mengenai faktor–faktor yang mempengaruhi *Budgetary Slack* juga berkembang dengan dimasukkannya variabel–variabel lain yang dianggap berpengaruh yaitu informasi asimetri. Informasi asimetri, dalam hal ini adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah (menengah)

(*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen di atasnya dalam penyusunan anggaran. Atasan (pemegang kuasa) anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih dari pada bawahan (pelaksana) anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan (pelaksana) anggaran, atau pun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan (pemegang kuasa) anggaran kepada bawahan (pelaksana) anggaran mengenai pencapaian target yang menurut bawahan (pelaksana) anggaran terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan (pelaksana) anggaran akan menyatakan target lebih rendah dari pada yang dimungkinkan untuk di capai (Anissarahma;2008).

Menurut Ompusunggu dan Bawono (2006) informasi asimetri merupakan keadaan dimana kepala sub bagian memiliki informasi yang lebih akurat mengenai unit tanggung jawabnya dari pada atasannya.

Menurut Dunk dalam Anissarahma (2008) mendefinisikan informasi asimetri sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level manager*).

2.2.3.2 Tipe Asimetri Informasi

Rahmawati, dkk (2006; 8-9) menyebutkan bahwa terdapat dua tipe asimetri:

1) *Adverse Selection*

Adalah jenis asimetri informasi dimana satu pihak atau lebih yang melangsungkan atau akan melangsungkan suatu transaksi usaha atau transaksi

usaha potensial memiliki informasi lebih atas pihak-pihak lain. *Adverse selection* terjadi karena beberapa orang seperti manajer perusahaan dan para pihak dalam (*insiders*) lainnya lebih mengetahui kondisi kini dan prospek ke depan suatu perusahaan dari pada para investor luar.

2) *Moral Hazard*

Adalah jenis asimetri informasi dimana satu pihak atau lebih yang melangsungkan atau akan melangsungkan suatu transaksi usaha, atau transaksi usaha potensial dapat mengamati tindakan-tindakan mereka dalam penyelesaian transaksi-transaksi mereka, sedangkan pihak-pihak lainnya tidak.

2.2.3.3 Konsep Informasi Asimetri

Atasan (pemegang kuasa) anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih dari pada bawahan (pelaksana) anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan (pelaksana) anggaran, atau pun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama yang terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan (pemegang kuasa) anggaran kepada bawahan (pelaksana) anggaran mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan (pelaksana) anggaran terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua yang terjadi, bawahan (pelaksana) anggaran akan menyatakan target yang lebih rendah dari pada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut informasi asimetri.

Pembahasan lebih dalam diarahkan pada informasi asimetris kedua. Karena sebenarnya tingkat kemampuan masing-masing unit yang sebenarnya sangat jelas diketahui oleh bawahan (pelaksana) anggaran, sementara pengetahuan

atasan (pemegang kuasa) anggaran tentang kemampuan tiap unit hanya bergantung pada laporan yang dibuat oleh bawahan (Utomo;2006). Dalam anggaran konvensional dimana penyusunannya dilakukan secara top-down kondisi diatas dapat terjadi karena tidak ada ruang dimana atasan (pemegang kuasa) anggaran dan bawahan (pelaksana) anggaran dapat berkomunikasi dan bertukar pengetahuan mengenai apa yang terjadi dalam unit tanggung jawab bawahan (pelaksana) anggaran. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan itu, sehingga secara logis dapat diduga bahwa peningkatan partisipasi akan mengurangi informasi asimetris.

2.2.3.4 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Informasi Asimetri sebagai Variabel *Moderating*.

Supanto (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan informasi asimetri berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Maksudnya adalah bahwa pelibatan/partisipasi anggaran akan menurunkan tingkat kesenjangan anggaran. Selain itu juga dapat diperoleh simpulan bahwa informasi asimetri merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Informasi asimetri membuat pegawai lebih berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menurunkan kesenjangan anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Falikhatun (2007) yang mengatakan bahwa informasi asimetri mempunyai pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan *Budgetary Slack*.

2.2.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi (Mathieu dan Zajac;1990) dalam Tangkau (2009) sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya.

Menurut Meyer at al.,(1990) dalam Supriyono (2005) komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dengan sikap loyalitas pekerja secara terus-menerus kepada organisasi untuk keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya (Mowday, at al.,1982) dalam Yunita (2005)

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al.;1974) dalam Latuheru (2005).

2.2.4.1 Tiga Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) dalam Anissarahma (2008) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam beorganisasi yaitu:

- 1) *Affective Commitment* Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan diorganisasi. Anggota organisasi dengan *Affective Commitment* yang

tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

- 2) *Continuence Commitment*. Berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *Continuence Commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- 3) *Normative Commitment*. Menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *Normative Commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.2.4.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*.

Komitmen organisasi ditunjukkan dengan sikap loyalitas pekerja secara terus-menerus kepada organisasi untuk keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya. Penelitian Asriningati (2006) tidak berhasil membuktikan hipotesis mengenai korelasi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran yang memiliki hubungan negatif tidak signifikan, yang berarti tidak sesuai yang diharapkan yaitu positif signifikan yang artinya bahwa tingkat partisipasi anggaran akan menaikkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan akan menurunkan senjangan anggaran jika pada komitmen organisasi yang rendah.

Dalam penelitian Latuheru (2005) membuktikan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, hal ini menunjukkan interaksi antara variabel komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran akan menurunkan kecenderungan manajer dalam menciptakan senjangan anggaran.

2.2.5 Budaya Organisasi

Schein (1991) mendefinisikan budaya dalam bukunya Tika (2006) sebagai berikut: *“Culture is a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and fill relation to those problems”*.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa: Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Gibson et. al (1996:42) dalam Trisnaningsih (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat

menjadi kekuatan yang positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif.

Susanto (1997;22) dalam Shofiyannah (2007) juga memberikan pengertian terhadap budaya organisasi, adalah Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi, dapat diperoleh gambar bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut. Hal tersebut yang akan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, maka suatu organisasi memiliki kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya.

2.2.5.1 Konsep Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi yang digunakan Hofstede dkk (1990), dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara. Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada

praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasi selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi dan sub organisasi (Supomo, 1998; dalam Sarjito dan Osmad;2007)

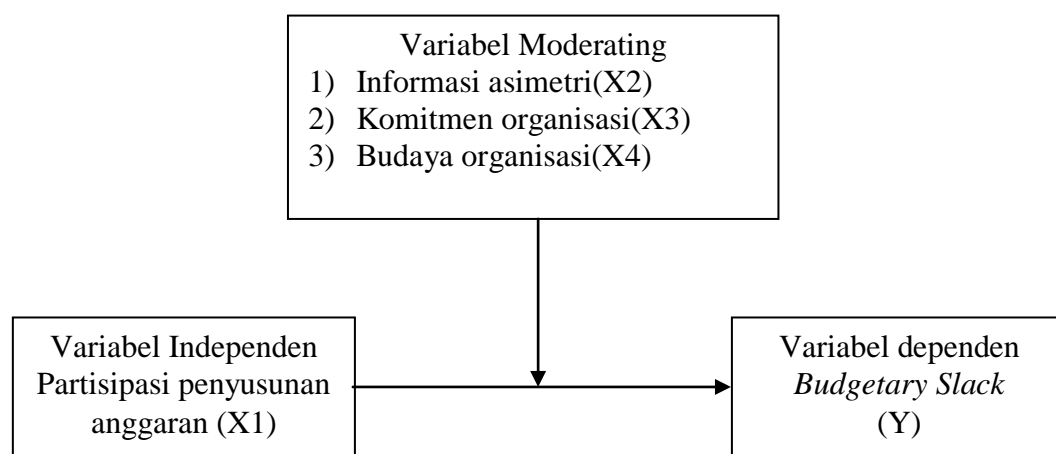
2.2.5.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Budaya Organisasi sebagai variabel *Moderating*

Menurut Falikhatun (2007) dalam penelitiannya yang berjudul interaksi informasi asimetri, budaya organisasi dan *Group Coheviseness* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap *Budgetary Slack*. yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan *Budgetary Slack*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang bukan merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *budgetry slack*.

Penelitian yang dilakukan Falikhatun (2007) sejalan dengan penelitian Supanto (2007) variabel budaya organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan *Budgetary Slack*, jadi budaya organisasi tidak memperkuat atau memperlemah hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan *Budgetary Slack*. Hal ini bisa dijelaskan bahwa anggapan tentang integritas pelaksanaan pekerjaan harus dikedepankan dalam bekerja, serta sikap jujur, dipercaya dan berperilaku terpuji sebagai modal dalam menjalin hubungan dengan pimpinan tidak berimplikasi terhadap partisipasinya dalam penyusunan anggaran guna menurunkan kesenjangan anggaran.

Dalam Sarjito dan Osmad (2007) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Tidak sejalan dengan penelitian Falikhatun (2007) dan Supanto (2007) yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang akan semakin tinggi kinerja aparat. Sebaliknya semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja aparat. Dengan demikian, budaya organisasi secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat.

2.3 Kerangka Pikir



Gambar 2.1
Kerangka Pikir

Gambar diatas menjelaskan secara garis besar alur pemikiran dalam penelitian yang akan dilakukan. Dari kerangka konseptual tersebut terlihat bahwa variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran dapat memperkuat atau memperlemah terhadap *Budgetary Slack* sebagai variabel dependen secara independen (H1). Variabel bebas berikutnya yaitu informasi asimetridapat mempengaruhi *Budgetary Slack* sebagai variabel dependen secara independen (H2). Selanjutnya variabel bebas yang ketiga yaitu komitmen organisasi dapat mempengaruhi *Budgetary Slack* sebagai variabel dependen secara independen (H3). Dan yang terakhir budaya organisasi dapat mempengaruhi *Budgetary Slack* sebagai variabel dependen secara independen (H4).

2.4 Hipotesis Penelitian

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*

H2 : Informasi asimetri memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *budgetary slack*

H3 : Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *budgetary slack*

H4 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *budgetary slack*