

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Anggaran Sektor Publik

2.1.1.1 Pengertian Anggaran Sektor Publik

Anggaran merupakan suatu alat yang digunakan manajemen untuk menjalankan rencana-rencana atau target yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam satuan unit kuantitatif. Anggaran digunakan sebagai alat atau sistem pengendalian manajemen yang sangat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi baik di sektor swasta maupun di sektor publik (Wati dkk, 2013).

Organisasi sektor publik pada dasarnya membutuhkan sebuah manajemen yang baik dalam melaksanakan tugas berupa visi dan misi yang diembankan oleh negara kepadanya. Dalam organisasi sektor publik, seperti organisasi pemerintahan, penyusunan anggaran dilakukan bersama masyarakat dalam perencanaan program, sedangkan dalam sektor swasta, penyusunannya dilakukan oleh manajer perusahaan yang berwenang dengan persetujuan pemilik perusahaan (Bastian, 2010, h.71). Tujuan dari organisasi sektor publik adalah

memberikan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal kepada masyarakat sehingga cita-cita dari pemerintah dapat sejalan dengan keinginan masyarakat (Noerdiawan, 2007). Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran memiliki perananan penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Sinaga, 2013). Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik jika dalam penyusunannya tetap memperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program (Putra dkk, 2015). Anggaran pada sektor publik harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan diberi masukan (Putra dkk, 2015). Anggaran merupakan rencana yang menjabarkan tujuan dan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang yang bersifat kuantitatif dan dinyatakan dalam satuan moneter (Sinaga, 2013). Hal-hal yang perlu dihindari terkait dengan penyusunan anggaran salah satunya adalah kesenjangan anggaran.

Sehingga dapat disimpulkan anggaran sektor publik merupakan alat yang dibutuhkan manajemen untuk melaksanakan visi dan misi suatu organisasi. Anggaran sektor

publik harus dapat dipertanggung jawabkan kepada publik untuk diberi kritikan atau pun masukan. Karena tujuan dari organisasi sektor publik adalah untuk memberikan pelayanan dan kesejahteraan kepada masyarakat.

2.1.1.2 Fungsi Anggaran

Dalam organisasi sektor publik menerapkan sistem anggaran dalam kegiatan operasionalnya, maka dari itu anggaran memiliki beberapa fungsi menurut Sujarweni (2015, h. 29) adalah sebagai berikut :

a. Alat Perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai merumuskan tujuan dan sasaran kebijakan yang akan dilaksanakan oleh organisasi sektor publik beserta rincian biaya yang dibutuhkan dan rencana sumber pendapatan yang akan diperoleh organisasi sektor publik.

b. Alat Pengendalian

Anggaran sebagai alat pengendalian ini dapat digunakan untuk mengendalikan kekuasaan eksekutif.

c. Alat Kebijakan Fiskal

Dengan menggunakan anggaran dapat diketahui bagaimana kebijakan fiskal yang akan dijalankan organisasi

sektor publik, hal ini akan mempermudah untuk memprediksi dan mengestimasi ekonomi dan organisasi.

d. Alat Politik

Bentuk dokumen politik dapat dijadikan komitmen kesepakatan eksekutif dan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu.

e. Alat Koordinasi dan Komunikasi

Dalam perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan anggaran dilakukan komunikasi dan koordinasi antar unit kerja kebagian seluruh bagian organisasi. Anggaran yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja didalam pencapaian tujuan organisasi.

f. Alat Penilaian Kerja

Anggaran merupakan alat yang efektif untuk melakukan pengendalian dan penilaian kinerja. Dimana penilaian kinerja organisasi sektor publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran serta pelaksanaan efisiensi anggaran.

g. Alat Motivasi

Anggaran dapat digunakan untuk memberi motivasi bagi pimpinan dan karyawan dalam bekerja secara efektif dan efisien. Dengan membuat anggaran yang tepat dan

dapat melaksanakannya sesuai target dan tujuan organisasi, maka manajemen dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

h. Alat Menciptakan Ruang Publik

Keberadaan anggaran tidak boleh diabaikan oleh berbagai organisasi sektor publik seperti birokrat, DPR/MPR, masyarakat, LSM, perguruan tinggi dan berbagai organisasi kemasyarakatan lainnya. Beberapa pihak tersebut terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penganggaran publik. Kelompok masyarakat yang terorganisir juga akan selalu berusaha untuk mempengaruhi besarnya anggaran pemerintah. Sedangkan kelompok masyarakat yang tidak terorganisir akan mempercayakan pendapat dan aspirasinya melalui proses politik yang ada.

Menurut Nafarin (2015, h.28-30) anggaran memiliki fungsi sebagai berikut :

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan didalam anggaran digunakan untuk menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran dalam fungsi pengawasan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Sehingga dapat disimpulkan anggaran berfungsi sebagai alat perusahaan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan setiap keputusan yang ditetapkan. Anggaran digunakan untuk memberikan motivasi kepada bawahan mengenai progres kinerja pegawai. Anggaran sebagai perencana, pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional didalam perusahaan atau organisasi.

2.1.1.3 Manfaat Anggaran

Anggaran memiliki banyak manfaat, antara lain (Nafarin, 2004 h. 15-16) :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.

Melalui anggaran setiap kegiatan yang akan dilaksanakan akan mengarah atau menuju satu hasil tujuan yang sama.

- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.

Anggaran dapat digunakan untuk atasan menilai kelebihan dan kekurangan pegawai melalui kinerja.

- c. Dapat memotivasi pegawai.

Anggaran bisa menjadi salah satu motivasi pegawai dalam mencapai target anggaran.

- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab kepada pegawai.

Akibat yang ditimbulkan dari anggaran adalah rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan atau apa yang telah dipercayakan atasan kepada pegawai.

- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.

Dari segi biaya, anggaran dapat meminimalisir terjadinya pemborosan atau pembengkakan dana perusahaan.

- f. Sumberdaya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Dari sisi manajemen, pemanfaatan sumberdaya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana akan terstruktur dengan rapi dan jelas.

- g. Alat pendidikan bagi manajer.

Anggaran sebagai alat pendidikan manajer dalam mengelola keuangan atau biaya operasional perusahaan.

Manfaat anggaran menurut Ahyari (1988 h.5-7) adalah sebagai berikut :

- a. Terdapatnya perencanaan terpadu.

Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu, tidak ada satupun kegiatan perusahaan yang terlepas dari anggaran.

- b. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.

- c. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan.

Pelaksanaan kegiatan didalam perusahaan dibawah koordinasi yang baik, hal ini karena didalam penyusunan anggaran tersebut sudah dipertimbangkan kaitan satu dengan bagian anggaran lainnya.

- d. Terdapatnya alat pengawasan yang baik.

Alat pengawasan berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan di perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut.

- e. Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Anggaran digunakan untuk melaksanakan kegiatan operasional sehingga akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan anggaran memiliki banyak manfaat yang dapat meningkatkan kinerja dari

pegawai karena anggaran dianggap sebagai alat pengawasan manajer. Anggaran dapat dijadikan sarana untuk mengevaluasi setiap kegiatan dilaksanakan. Sehingga manfaat anggaran dapat dirasakan oleh seluruh anggota perusahaan tersebut.

2.1.2 Kesenjangan Anggaran

2.1.2.1 Pengertian Kesenjangan Anggaran

Kesenjangan anggaran merupakan perbedaan atau selisih anggaran yang dilakukan dengan cara mengecilkan pendapatan dan memperbesar biaya untuk mempermudah pencapaian target anggaran. Menurut Dewi dan Erawati (2014), Kesenjangan anggaran merupakan perbandingan antara realisasi anggaran yang dilaporkan dengan anggaran pada estimasi yang sesungguhnya. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan kinerja manajer telah memenuhi tanggungjawabnya dengan baik terhadap anggaran. Menurut Perdana (2015), kesenjangan anggaran dilakukan oleh bawahan dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai karena kinerja bawahan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Menurut Nopriyanti (2016) kesenjangan merupakan kecenderungan bawahan untuk meninggikan biaya dan merendahkan pendapatan untuk mencapai target anggaran dengan mudah.

Falikhatun (2007) menjelaskan beberapa alasan mengapa seseorang dalam organisasi melakukan kesenjangan anggaran, yaitu diantaranya :

1. Seseorang percaya bahwa hasil pekerjaan yang dilakukan akan terlihat bagus dimata pemimpinnya ketika mereka dapat mencapai anggaran yang direncanakan.
2. Perencanaan anggaran selalu dipotong dalam pengalokasian sumber daya.
3. Kesenjangan anggaran biasanya digunakan dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, ketika terjadi sesuatu yang tidak terduga pemimpin tetap dapat mencapai anggaran karena melakukan kesenjangan anggaran.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesenjangan merupakan perbedaan atau selisih antara anggaran dan realisasinya. Kesenjangan dilakukan dengan mengecilkan pendapatan dan memperbesar biaya agar target tercapai dengan mudah. Kesenjangan anggaran dilakukan oleh bawahan agar kinerjanya terlihat bagus ketika target anggaran tercapai.

2.1.2.2 Indikator Kesenjangan Anggaran

Beberapa indikator kesenjangan anggaran dari penelitian yang dilakukan oleh Anggasta (2014) adalah sebagai berikut :

a. Standar anggaran

Standar anggaran merupakan acuan atau pedoman yang digunakan dalam penetapan suatu anggaran disusun.

b. Sasaran anggaran

Sasaran anggaran adalah suatu ukuran tercapai tidaknya tujuan dari penyusunan anggaran.

c. Target anggaran

Target anggaran adalah tujuan dari suatu anggaran yaitu terealisasinya anggaran yang telah disusun.

Beberapa indikator kesenjangan anggaran dari penelitian yang dilakukan oleh Ardila (2013) adalah sebagai berikut :

a. Standar yang digunakan.

Standar anggaran yang digunakan sebagai acuan dalam penetapan suatu anggaran.

b. Pelaksanaan Anggaran.

Pelaksanaan anggaran setelah anggaran disetujui bersama oleh semua pihak yang terlibat.

c. Pengawasan Anggaran.

Anggaran dilaksanakan dan diawasi sesuai dengan fungsi pengawasan anggaran.

d. Pertanggung jawaban Anggaran.

Anggaran setelah dibuat dan disepakati selanjutnya kan dilaksanakn dan pada akhirnya nanti akan diminta pertanggung jawaban sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

e. Target Anggaran.

Target anggaran adalah tujuan dari suatu anggaran yaitu terealisasinya anggaran yang telah disusun.

f. Realisasi Anggaran.

Realisasi anggaran merupakan biaya yang dikeluarkan ketika dibelanjakan.

Sehingga dapat disimpulkan indikator daari variabel kesenjangan anggaran tidak lepas dari target anggaran, sasaran anggaran, dan realisasi anggaran serta pertanggung jawaban yang sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Indikator digunakan sebagai acuan untuk membatasi atau memperjelas bagian kesenjangan anggaran yang dimaksud.

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai sejauh mana keterlibatan atau peran aktif manager dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran adalah proses yang

menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Falikhatun, 2007). Menurut Putranto (2012), partisipasi merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Menurut Kurniawan (2015) Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas, karena adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dalam pembuatan anggaran, tujuan anggaran akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang akan menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan suatu bentuk keikutsertaan bawahan terhadap penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran merupakan salah satu cara yang efektif dalam menyampaikan pendapat, kritikan atau masukan secara langsung didalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran melibatkan peran aktif bawahan dan manajer dalam menentukan target anggaran.

2.1.3.2 Indikator Partisipasi Anggaran

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Anggasta (2014) adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh aparaturnya dalam penetapan anggaran.

Aparatur dalam Penetapan Anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses menetapkan anggaran.

b. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun.

Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun merupakan perilaku dari atasan untuk meminta pendapat dari bawahan ketika proses penyusunan anggaran.

c. Keputusan dalam Penetapan Anggaran.

Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari penyusunan anggaran yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Ardila (2013) adalah sebagai berikut:

a. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat didalam penyusunan anggaran.

b. Revisi Anggaran

Revisi anggaran merupakan penilaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

c. Memberikan Pendapat.

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat saat proses penyusunan anggaran.

d. Usulan

Usulan adalah tindakan yang dilakukan dengan tujuan memberikan ide atau pemikiran seseorang terkait dengan anggaran yang disusun.

e. Kontribusi Meminta Pendapat.

Kontribusi memberikan pendapat merupakan bentuk partisipasi didalam proses penyusunan anggaran didalam suatu organisai atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari indikator partisipasi anggaran merupakan bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Dari indikator diatas menjelaskan bahwa kontribusi berbagai pihak sangat mempengaruhi hasil didalam proses penyusunan anggaran. Usulan dibutuhkan untuk menampung ide-ide yang akan dijadikan masuan didalam anggaran.

2.1.4 Tekanan Anggaran

2.1.4.1 Pengertian Tekanan Anggaran

Tekanan anggaran adalah suatu tindakan yang memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia khususnya yang

terlibat dalam penyusunan anggaran (Triana dkk. (2012). Tekanan anggaran merupakan desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik (Nopriyanti,2016). Tekanan anggaran diartian sebagai pemberian *rewards* atau penilaian kinerja bagi para manajer menengah kebawah berdasarkan pada pencapaian target anggaran (Dunk, 1993).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tekanan anggaran merupakan sebuah desakan atasan kepada bawahannya terkait dengan target anggaran. Tekanan anggaran dilakukan agar sasaran atau target dapat tercapai dengan mudah. Tekanan anggaran digunakan sebagai alat untuk melasanaan setiap anggaran yang ditetapkan atasan kepada bawahan.

2.1.4.2 Indikator Tekanan Anggaran

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Irfan dkk. (2016) adalah sebagai berikut :

a. Anggaran sebagai fungsi pengawasan.

Anggaran sebagai fungsi pengawasan maksudnya anggaran digunakan untuk melakukan proses pengawasan terhadap kinerja aparatur pemerintah.

b. Anggaran sebagai tolak ukur kinerja.

Anggaran sebagai tolak ukur kinerja, maksudnya anggaran digunakan sebagai ukuran baik buruknya kinerja

c. Kemampuan dalam mencapai target anggaran.

Kemampuan dalam mencapai target anggaran, maksudnya kemampuan pihak manajemen dalam mencapai anggaran yang ditetapkan.

d. Reward (penghargaan) ketika mencapai target anggaran.

Reward (penghargaan) ketika mencapai target anggaran, maksudnya penghargaan akan didapat ketika seseorang telah mencapai target anggaran.

e. Anggaran yang ditetapkan meningkatkan kinerja.

Anggaran yang ditetapkan meningkatkan kinerja, maksudnya penetapan anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawainya.

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Annisarahma (2008) adalah sebagai berikut :

a. Besarnya penghasilan yang diperoleh

Besarnya penghasilan akan berdampak pada pendapatan yang akan diperoleh.

b. Kemampuan terhadap usaha yang dicurahkan untuk pekerjaan.

Kemampuan dirinya sendiri terhadap apa yang telah menjadi tugasnya akan dikerjakan semaksimal mungkin, karena sudah menjadi tanggung jawabnya serta karena tuntutan pekerjaan.

- c. Kesungguhan dalam memperhatikan kualitas.

Bersungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu karena dinilai dari kualitas yang nanti akan dihasilkan.

- d. Kemampuan dalam mencapai target anggaran.

Tekanan dijadikan alat untuk mengukur sebuah kemampuan seseorang dalam mencapai target anggaran.

- e. Kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan atasan/bawahan.

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dengan baik sehingga terjalin komunikasi yang baik.

- f. Efisiensi dalam menjalankan operasi unit.

Mampu memaksimalkan dalam pelaksanaan operasi unit secara efisien.

- g. Kemampuan dalam menyikapi pekerjaan.

Kemampuan seseorang dalam menyesuaikan hal apa saja yang kemungkinan terjadi didalam pekerjaannya.

- h. Kemampuan dalam bersosialisasi dengan kelompok staff.

Kemampuan bersosial seseorang dengan kelompok staff yang berada didalam suatu perusahaan dimana dia bekerja.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa indikator tekanan anggaran tersebut bahwa tekanan memunculkan

perilaku positif seperti peningkatan kinerja karena dipengaruhi oleh *reward* atau penghargaan. Sehingga akan berlomba-lomba mencapai target anggaran. Tekanan anggaran bisa dijadikan untuk menilai kinerja dari pegawai, sehingga akan terlihat bagaimana perilaku masing-masing pegawai.

2.1.5 Pengendalian diri

2.1.5.1 Pengertian Pengendalian diri

Pengendalian diri atau *locus of control* merupakan pengendalian dari diri seseorang untuk dapat melakukan hal yang baik untuk perusahaan dengan mengandalkan *skill* (keahlian) yang dimiliki agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik dan menghasilkan apa yang memang diharapkan sebelumnya oleh manajer (Desmayani dan Suardhika, 2016). Pengendalian diri atau *locus of control* adalah salah satu karakteristik kepribadian yang terdapat dalam diri setiap orang yang mempengaruhi bagaimana individu tersebut mengartikan atau mempersepsikan peristiwa yang dihadapinya (Nopriyanti, 2016). Pengendalian diri atau *locus of control* merupakan kondisi yang mempengaruhi perilaku internal seorang individu (Krisnayanti dkk, 2017).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengendalian diri merupakan perilaku seseorang yang mampu mengkondisikan dirinya dalam menghadapi peristiwa yang

terjadi dihidupnya. Pengendalian diri didalam partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh penting dalam menjalankan fungsi dan peranannya dalam mencapai sasaran anggaran. Pengendalian diri merupakan kemampuan mengendalikan dirinya sendiri di setiap kondisi yang bagaimanapun.

2.1.5.2 Indikator Pengendalian diri

Beberapa indikator dari pengendalian diri menurut penelitian yang dilakukan oleh Wiriani (2011) dalam Triana dkk, 2012) adalah sebagai berikut:

a. Keyakinan terhadap hasil usaha berasal dari kemampuan sendiri.

Keyakinan terhadap hasil usaha berasal dari kemampuan sendiri, maksudnya setiap hasil usaha seseorang berasal dari kemampuan diri sendiri.

b. Kemampuan untuk menjadi pemimpin.

Kemampuan untuk menjadi pemimpin adalah kemampuan dari dalam individu yang memiliki sifat kepemimpinan.

c. Keberhasilan individu karena kerja keras.

Keberhasilan individu karena kerja keras, maksudnya setiap keberhasilan seseorang dihasilkan karena kerja kerasnya.

- d. Keyakinan individu mengenai segala yang diperolehnya bukan keberuntungan.

Keyakinan individu mengenai segala yang diperolehnya bukan keberuntungan, merupakan segala yang didapatkan seseorang bukan faktor keberuntungan.

- e. Kemampuan individu dalam menentukan kejadian dalam hidup.

Kemampuan individu dalam menentukan kejadian dalam hidup, merupakan kemampuan seseorang dalam menentukan setiap kejadian di hidupnya.

- f. Keyakinan individu bahwa hidupnya ditentukan oleh dirinya sendiri.

Keyakinan individu bahwa hidupnya ditentukan oleh dirinya sendiri, merupakan keyakinan seseorang bahwa hidupnya ditentukan oleh dirinya sendiri bukan orang lain.

- g. Keyakinan individu mengenai kegagalan yang dialaminya merupakan akibat perbuatan sendiri.

Keyakinan individu mengenai kegagalan yang dialaminya merupakan akibat perbuatan sendiri, maksudnya setiap kegagalan yang dialami seseorang merupakan akibat dari perbuatannya sendiri.

- h. Keyakinan individu mengenai kegagalan yang dialaminya merupakan akibat ketidakmujuran.

Keyakinan individu mengenai kegagalan yang dialaminya merupakan akibat ketidakmujuran, maksudnya setiap kegagalan individu merupakan ketidakmujuran.

- i. Keyakinan individu mengenai kesia-siaan dalam merencanakan sesuatu yang terlalu jauh kedepan.

Keyakinan individu mengenai kesia-siaan dalam merencanakan sesuatu yang terlalu jauh kedepan, maksudnya seseorang yang merencanakan sesuatu yang jauh ke depan merupakan pemikiran yang sia-sia.

- j. Keyakinan individu mengenai orang yang berkuasa dapat menentukan apa yang terjadi dalam hidupnya.

Keyakinan individu mengenai orang yang berkuasa dapat menentukan apa yang terjadi dalam

hidupnya, maksudnya seseorang berfikir bahwa kekuasaan seseorang dapat berpengaruh terhadap diri seseorang tersebut.

- k. Keyakinan individu mengenai kesuksesan yang dicapainya adalah faktor dari nasib.

Keyakinan individu mengenai kesuksesan yang dicapainya adalah faktor dari nasib, maksudnya keyakinan seseorang terhadap setiap kesuksesan yang telah dicapai merupakan sebuah nasib.

Beberapa indikator dari pengendalian diri (*locus of control*) menurut penelitian yang dilakukan oleh Robbins (1998) adalah sebagai berikut:

- a. Kepercayaan akan adanya takdir.

Merupakan sikap yang dimiliki seseorang yang beranggapan apapun sudah ditakdirkan.

- b. Kepercayaan diri.

Percaya terhadap dirinya sendiri dalam melakukan apapun.

- c. Usaha/kerja keras

Suatu kegiatan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dengan tekad yang berasal dari kemauan dirinya sendiri.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pengendalian diri secara keseluruhan mencakup bagaimana kepribadian seseorang dalam mengendalikan dirinya sendiri. Berkaitan dengan anggaran pengendalian diri akan mempengaruhi tindakan apa yang akan dipilih oleh individu dalam menyelesaikan masalah yang ada. Semua indikator mengarah kembali kepada masing-masing individu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga pernah diteliti oleh peneliti-peneliti terdahulu mengenai pengaruh partisipasi anggaran, tekanan anggaran dan pengendalian diri terhadap kesenjangan anggaran.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

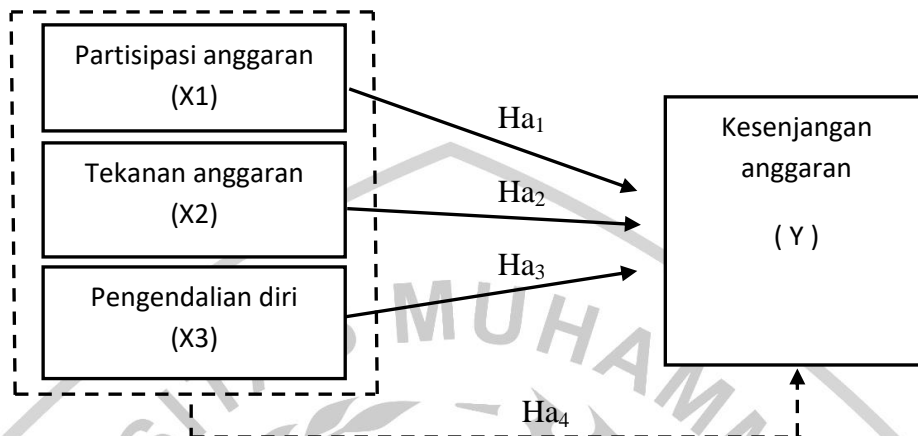
| No | Nama Peneliti / Tahun | Judul | Hasil Penelitian |
|----|---|---|--|
| 1. | Enni Savitri dan Erianti Sawitri (2014) | Pengaruh Anggaran, Anggaran Informasi terhadap Kesenjangan Anggaran | Partisipasi Penekanan dan Asimetri Timbulnya Anggaran |
| | | | Variabel anggaran, Anggaran dan Informasi berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. |
| | | | partisipasi Penekanan Asimetri, signifikan timbulnya kesenjangan anggaran. |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 2. | Nyoman Purmita Dewi dan Ni Made Erawati (2014) | Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetris, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi pada Senjangan Anggaran | Variabel partisipasi penganggaran berpengaruh negatif pada senjangan anggaran, Variabel informasi asimetris berpengaruh positif pada senjangan anggaran, Variabel penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Variabel komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. |
| 3. | Elisa Giovani Anggasta dan Henny Murtini (2014) | Determinan Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi sebagai Pemoderasi | Variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran, variabel penekanan anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap pada senjangan anggaran, Asimetri Informasi sebagai pemoderasi tidak menguatkan terhadap senjangan anggaran. |
| 4. | Mai Elva Sundari (2015) | Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Locus Of Control terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran | Variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, variabel interaksi partisipasi anggaran dan asimetri informasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. variabel interaksi partisipasi anggaran dan penekanan anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, variabel interaksi partisipasi |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | | | anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Variabel locus of control berpengaruh terhadap senjangan anggaran. |
| 5. | I Nyoman Triantara Putra, I Made Pradana Adi Putra, Nyoman Trisna Herawati (2015) | Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan anggaran terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) | Variabel partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan penekanan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap senjangan anggaran. |
| 6. | Eka Nopriyanti (2016) | Pengaruh Partisipasi Anggaran, Pekanan anggaran, Komitmen organisasi, <i>Locus of control</i> , Kompleksitas tugas terhadap Kesenjangan Anggaran. | Variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran, variabel penekanan anggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran, variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran, variabel locus of control berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran, variabel kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. |
| 7. | Kadek Nike Krisnayanti, Nyoman Trisna Herawati, Ananta Wikrama Tungga Atmadja (2017) | Pengaruh Partisipasi anggaran, Komitmen organisasi, <i>Locus of control</i> dan Sistem pengendalian internal | Secara parsial variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap budgetary slack, variabel locus of control secara parsial tidak berpengaruh terhadap budgetary slack, variabel komitmen organisasi dan sistem pengendalian internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap budgetary slack |

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori diatas, secara keseluruhan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1
Kerangka Berfikir

Keterangan:

- = Variabel
- = Pengaruh variabel X secara parsial terhadap variabel Y
- = Pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan bahwa variabel partisipasi anggaran sebagai X1 akan dilihat pengaruhnya terhadap kesenjangan anggaran. Hal tersebut didasari pada asumsi bahwa setiap individu atau pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan memiliki pengaruh yang penting didalam anggaran. Mereka akan mengetahui atau bisa mendeteksi jika didalam pelaksanaan anggaran terjadi indikasi kesenjangan anggaran. Kesenjangan anggaran tidak lepas dari intervensi berbagai pihak. Intervensi akan memunculkan tekanan sehingga masing-masing pengguna anggaran akan merinci hasil yang berbeda- beda yang nantinya akan menyebabkan masing- masing pihak memiliki motivasi dalam menggunakan

anggaran yang berbeda-beda. Hal tersebut akan memunculkan kesenjangan anggaran bagi penggunanya. Munculnya tekanan didalam suatu organisasi akan menyebabkan seseorang beradaptasi atau menyesuaikan diri terhadap situasi didalam organisasi, sehingga harus mampu melakukan pengendalian diri yang baik. Sehingga seseorang yang memiliki pengendalian diri yang baik akan mampu mengendalikan kesenjangan anggaran.

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan dugaan yang logis mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel yang diwujudkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Sularso, 2003 h.26). Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap apa yang diajukan dalam masalah penelitian. Hipotesis memiliki sifat kuantitatif dan kualitatif. Pada penelitian ini peneliti menggunakan hipotesis kuantitatif, yang disajikan dalam bentuk angka yang menggambarkan fungsi hubungan antar variabel.

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Partisipasi anggaran adalah keterlibatan pelaksana anggaran pada proses penyusunan suatu anggaran. Menurut Irfan dkk (2016) proses penyusunan anggaran merupakan bagian dari rangkaian proses anggaran yang disusun oleh atasan dan bawahan. Kontribusi bawahan yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran. Kesenjangan anggaran merupakan perbandingan antara realisasi

anggaran yang dilaporkan dengan anggaran pada estimasi yang sesungguhnya (Dewi dan Erawati, 2014).

Tingkat partisipasi anggaran berpengaruh terhadap timbulnya kesenjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin kecil kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran, hal ini dikarenakan bawahan dengan aktif membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat (Latuheru, 2006). Menurut Putra dkk (2015) keterlibatan atasan dalam mengkaji ulang anggaran, pengesahan anggaran, dan mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga akan tercipta anggaran yang realistis akan mengurangi kecenderungan bawahan melakukan kesenjangan anggaran.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nopriyanti (2016), Wati dkk. (2013) menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang diajukan adalah :

H0₁ : partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

Ha₁ : partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

2.4.2 Pengaruh Tekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Tekanan anggaran merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik

(Nopriyanti, 2016). Kesenjangan anggaran dikatakan perbandingan antara realisasi anggaran yang dilaporkan dengan anggaran pada estimasi yang sesungguhnya (Dewi dan Erawati, 2014).

Menurut Triana dkk (2012) dengan adanya penekanan anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan kesenjangan dengan meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi. Adanya tekanan dari atasan tersebut akan membuat bawahan lebih cenderung untuk mencapai target anggaran dengan melakukan kesenjangan. Menurut Nopriyanti (2016), pengukuran kinerja berdasarkan anggaran yang telah disusun membuat bawahan akan berusaha memperoleh keuntungan dengan menciptakan kesenjangan dalam anggarannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Erawati (2014) dan penelitian yang dilakukan oleh Irfan dkk (2016) menyimpulkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H0₂ : tekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran

Ha₂ : tekanan anggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

2.4.3 Pengaruh Pengendalian diri terhadap Kesenjangan Anggaran

Pengendalian diri atau *locus of control* merupakan pengendalian dari diri seseorang untuk dapat melakukan hal yang baik untuk perusahaan dengan mengandalkan *skill* (keahlian) yang dimiliki agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik dan menghasilkan apa yang memang diharapkan sebelumnya oleh manajer. Pengendalian diri didalam suatu organisasi dianggap penting karena pengendalian diri di masing-masing individu itu berbeda, pengendalian sangat penting dalam pembuatan anggaran agar dapat meminimalisir adanya kesenjangan anggaran dan diharapkan dalam pembuatan anggaran untuk perusahaan dapat memberikan kewenangan kepada individu yang memiliki pengendalian diri yang baik (Desmayani dan Suardhika, 2016). Menurut Triana dkk. Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik.

Menurut Krisnayanti dkk. (2017) seseorang yang tidak memiliki pengendalian diri yang baik maka akan kesulitan dalam menjalankan tugas dalam hal ini penyusunan anggaran yang akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nopriyanti (2016) menyimpulkan bahwa *locus of control* atau pengendalian diri berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H0₃ : pengendalian diri tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran

Ha₃ : pengendalian diri berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran

2.4.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Tekanan Anggaran dan Pengendalian diri terhadap Kesenjangan Anggaran

Partisipasi anggaran yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran dapat mengurangi terjadinya kesenjangan anggaran, hal ini diungkapkan oleh Triana dkk. (2012). Tekanan anggaran juga akan berpengaruh terhadap timbulnya kesenjangan anggaran karena adanya desakan dari atasan yang menuntut bawahan untuk mengikuti semua anggaran yang telah dibuat. Menurut Krisnayanti (2017) pengendalian diri merupakan sebuah kendali yang terdapat pada diri seseorang atau individu terhadap suatu peristiwa. Seseorang yang tidak memiliki pengendalian diri yang baik maka akan kesulitan dalam menjalankan tugas dalam hal ini penyusunan anggaran yang akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga menyebabkan terjadinya *budgetary slack* (kesenjangan anggaran).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H04 : partisipasi anggaran, tekanan anggaran, pengendalian diri tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

Ha4 : partisipasi anggaran, tekanan anggaran, pengendalian diri berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.



