

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1. Landasan Teori

A. Agency Teori

Teori agensi merupakan teori yang menjelaskan mengenai hubungan dan keterkaitan antar pihak yang memiliki hubungan secara *functional* dan *structural*, yaitu agen dan prinsipal. Menurut Jensen dan Meckling (1976), teori keagenan adalah “konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi. Pihak prinsipal adalah pihak yang mengambil keputusan dan memberikan mandat kepada pihak lain (agen)”.

Agen dan *principal* dapat menjadi motivasi untuk kepentingan sendiri. Jika agen terlibat dalam penyusunan anggaran kemudian mempunyai informasi secara khusus mengenai kondisi setiap unit organisasi. Maka dapat memungkinkan dapat membantu kemajuan serta pertumbuhan organisasinya. Namun, biasanya apa yang diinginkan *principal* terkadang berbeda dengan apa yang diinginkan oleh agen sehingga dapat menimbulkan konflik baru. Sehingga dalam penyusunan anggaran keterlibatan bawahan sangat diperlukan, *Agency Theory* menjelaskan bahwa bawahan akan memberikan target anggaran yang lebih mudah untuk dicapai, yaitu dengan membuat target anggaran yang rendah pada sisi pendapatan serta meningkatkan biaya.

B. Anggaran

Anggaran Sektor publik ini adalah suatu alat pengelolaan dana publik untuk melaksanakan segala bentuk program-program yang dibiayai oleh uang publik. Sistem anggaran sektor publik dalam perkembangannya yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran berbasis kinerja sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah atau lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan, serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan proses pembangunan yang efisien dan partisipatif dengan harapan dapat meningkatkan kinerja. Anggaran mempunyai dua fungsi yaitu sebagai alat pengendalian dan sebagai alat perencanaan. Dalam beberapa hal, untuk memenuhi fungsi tersebut, anggaran dapat disusun dengan tingkat kesulitan yang sama. Akan tetapi, penentuan anggaran yang tepat mungkin tidak akan mudah dan akan menjadi masalah apabila bawahan memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh atasan atau pun sebaliknya.

Cinitya dan Asmara (2014) menjelaskan anggaran merupakan rencana organisasi yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk menunjukkan kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Manfaat penyusunan anggaran, yaitu :

- a) Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat manajemen untuk mengatur

perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan

- b) Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan
- c) Sebagai alat koordinasi kerja intern perusahaan
- d) Sebagai alat evaluasi kegiatan operasional perusahaan
- e) Sebagai alat pengawasan kerja Adapun tujuan dari penyusunan anggaran

adalah:

1. Untuk menyatakan sasaran perusahaan secara jelas dan formal
2. Untuk mengomunikasikan harapan manajemen kepada pihak terkait
3. Untuk mengoordinasi metode dalam upaya pencapaian tujuan

C. *Budgetary slack*

Menurut Young (1985) dalam Widiyaningsih (2011) *budgetary slack* adalah suatu perilaku agen yang melebihkan kemampuan produktif dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. *Budgetary ningsslack* sebagai selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan secara efisien dan jumlah sumber daya yang lebih besar untuk menyelesaikan suatu tugas tersebut. Selain itu, kemudian Yuhertiana (2005) *budgetary slack* adalah proses yang terjadi saat perencanaan anggaran, dimana ketika individu dilibatkan dalam pembuatan anggaran akan cenderung meng-*overestimate*-kan *cost* atau meng-*underestimate*-kan *revenue*.

Dalam partisipasi anggran ini, *budgetary slack* merupakan kondisi ketidaksesuaian dengan memanfaatkan dana yang lebih besar dari anggaran yang telah

dirancang sebelumnya. Dengan tingginya *budgetary slack* ini akan merugikan suatu entitas yang bersangkutan seperti penambahan dana diluar rencana anggaran yang sudah ditetapkan atau kemungkinan yang akan terjadi dana yang digunakan akan tetap seperti yang telah disepakati diawal namun hal itu akan menurunkan kinerja dari pelaksana anggaran tersebut. Dalam penyusunan suatu anggaran peran dari bawahan sangatlah penting, menurut *agency theory* bawahan akan cenderung membuat target anggaran yang lebih mudah untuk dicapai, dengan cara membuat target anggaran yang rendah pada sisi pendapatan dan mengajukan biaya yang lebih (Maskun, 2008).

Adapun beberapa indikator *budgetary slack* menurut Dewi (2008) menyatakan ada tiga indikator dalam senjangan anggaran (*budgetary slack*) yaitu:

- 1) Perbedaan dari jumlah anggaran estimasi terbaik adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target mudah dicapai.
- 2) Target anggaran bawahan melakukan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran, dengan target anggaran yang rendah dan biaya yang dianggarkan juga tinggi menyebabkan seorang

manajer dapat dengan mudah mencapai anggaran yang telah disetujui sebelumnya.

- 3) Kondisi dari suatu lingkungan juga akan sangat mempengaruhi *budgetary slack* diantaranya dengan sengaja melakukan perbuatan tersebut akan mendapatkan suatu timbal balik seperti gaji, promosi, dan bonus dari organisasi karena anggaran yang dibuat dapat dicapai. Manajer melakukan *budgetary slack* karena dianggap perlu untuk menyelamatkan anggaran dengan melakukan penyesuaian dengan bawahan.

Ada beberapa faktor dan alasan yang menyebabkan terjadinya *budgetary slack*. Samad (2009) menjelaskan ada beberapa alasan yang membuat manajer melakukan senjangan anggaran:

1. Senjangan anggaran akan memberikan keuntungan bagi pelaksana anggaran karena jika ia mampu mencapai target yang ditetapkan oleh atasan akan membuat kinerjanya seolah terlihat baik dimata atasan.
2. Senjangan anggaran seringkali dilakukan untuk mengatasi suatu ketidakpastian dalam memprediksi masa yang akan datang .
3. Pengalokasian sumberdaya dilakukan menurut proyeksi anggaran biaya yang lebih fleksibel karena senjangan.

Akibat yang ditimbulkan oleh Senjangan anggaran (*budgetary slack*) dalam proses penyusunan anggaran menyebabkan kerugian pada organisasi dari sisi finansial yang organisasi keluarkan untuk anggaran biaya maupun sisi finansial organisasi dari prospek keuntungan di masa mendatang karena kesalahan

perencanaan kebutuhan anggaran yang tidak merepresentasikan kebutuhan yang sesungguhnya.

D. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan proses dimana penyusun anggaran ikut terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005). Menurut Ompusungu dan Banowo (2006), partisipasi anggaran adalah proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Menurut Mulyadi (2001) partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pemenuhan kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri para anggota organisasi.

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan

terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen (Ikhsan dan Ishak, 2005). Dalam organisasi besar dan birokrasi yang dikelola secara sentral, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada kelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hierarki sebagai sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajer tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Penerapan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain (Siegel dan Marconi, 1989):

- 1) Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *egoinvolved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
- 2) Partisipasi akan menaikkan kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran
- 3) Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
- 4) Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Menurut Welch (2000) partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak dalam dua cara yaitu:

- a) Partisipasi dalam pembuatan anggaran merupakan suatu alat yang dapat dipergunakan oleh pihak manajemen puncak untuk mendengarkan informasi yang disimpan secara pribadi oleh para manajer yang lebih rendah. Ketimpangan informasi antara berbagai tindakan manajemen dapat menjadi rintangan untuk pembentukan program insentif dan efektif.
- b) Partisipasi dalam pembuatan anggaran sering menimbulkan tingkat komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah terhadap pencapaian sasaran yang terdapat dalam anggaran. Walaupun partisipasi pada umumnya baik dalam sebagian besar situasi, tetapi ada faktor budaya, organisasi dan kepribadian yang penting dalam menentukan efektifitas keseluruhan partisipasi dalam pembuatan anggaran.

E. Informasi Asimetri

Anggaran mempunyai dua fungsi yaitu sebagai alat pengendalian dan sebagai alat perencanaan. Dalam beberapa hal, untuk memenuhi fungsi tersebut, anggaran dapat disusun dengan tingkat kesulitan yang sama. Akan tetapi, penentuan anggaran yang tepat mungkin tidak akan mudah dan akan menjadi masalah apabila bawahan memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh atasan atau pun sebaliknya. Informasi asimetri timbul dari teori keagenan yaitu teori yang menjelaskan hubungan antara prinsipal dan agen.

Menurut Basyir (2016) menjelaskan bahwa konsep informasi asimetri yaitu atasan mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih daripada

bawahan, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih daripada yang lainnya terhadap suatu hal disebut dengan informasi asimetri.

F. Kapasitas individu

Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan secara umum, pengetahuan, pelatihan, dan pengalaman. Pendidikan merupakan investasi sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, kinerja seseorang. Pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan hal yang bersangkutan. Pelatihan merupakan pendidikan yang diperoleh seorang karyawan di instansi terkait dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan atau dunia kerja. Pelatihan biasanya dilakukan dalam waktu yang relatif singkat dengan tujuan untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Sedangkan, pengalaman adalah seseorang yang sudah handal dalam melaksanakan pekerjaan (Basyir, 2016).

Kinerja seseorang merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Motivasi merupakan perpaduan antara sikap dan kondisi, sedangkan kemampuan merupakan perpaduan antara pengetahuan dan keterampilan seseorang. Kemampuan adalah faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja dan

berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan seseorang. Individu yang memiliki pengetahuan yang cukup adalah individu yang berkualitas dan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya.

G. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Widiyaningsih, 2011). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Gaya Kepemimpinan menurut Dongoran (2004:146) dapat diartikan sebagai “kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan dan mencapai apa yang diinginkan tanpa orang lain merasa terpaksa melakukannya”. Selanjutnya, Siagian (2002:83) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda di antara para manajer, yaitu: perilaku berorientasi pada tugas (*task oriented behavior*), perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship oriented behavior*), dan kepemimpinan partisipatif.

H. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basyir (2016) menyatakan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan kapasitas individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary slack*. Terkait

dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal. Wayan (2014) menjelaskan, Berdasarkan hasil pengujian bahwa *budgetary slack* Lembaga swadaya masyarakat, dipengaruhi oleh tingkat partisipasi individu lembaga swadaya masyarakat, tuntutan akan akuntabilitas dalam hal ini khususnya pihak pemberi dana, asimetri informasi antara pihak Lembaga swadaya masyarakat dan pihak pemberi dana, dan perilaku individu Lembaga swadaya masyarakat.

Widyaningsih (2011) menjelaskan Partisipasi anggaran berpengaruh langsung dan positif terhadap munculnya *budgetary slack*. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* tidak dimoderasi oleh gaya kepemimpinan, dalam hal ini gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan Sihombing, R (2017) menyimpulkan, Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan mengenai pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* dengan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran partisipatif dapat menjelaskan variasi *budgetary slack* secara positif. Jika anggaran partisipatif naik, maka *budgetary slack* juga akan naik. Sebaliknya, jika anggaran partisipatif turun, maka *budgetary slack* juga akan turun.

Hasil penelitian Widanaputra (2014), Partisipasi anggaran berpengaruh langsung dan positif terhadap munculnya *budgetary slack*. Artinya semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi *budgetary slack* (senjangan anggaran) yang ditimbulkan. Sedangkan gaya kepemimpinan di lingkungan Pemerintah, meskipun dalam penelitian ini

ditemukan lebih berorientasi kepada hubungan dan tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

Ardani dan Putra (2014) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan self esteem berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, sedangkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Selain itu, budget emphasis juga mampu memoderasi hubungan partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan self esteem terhadap *budgetary slack*, dimana budget emphasis memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan self esteem terhadap *budgetary slack*.

I. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

Partisipasi anggaran merupakan proses dimana penyusun anggaran ikut terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005). Sedangkan menurut Ompusungu dan Banowo (2006), partisipasi anggaran adalah proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Mulyadi (2001) partisipasi anggaran berarti keikutsertaan operating manager dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan

meningkat. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian Triana, dkk (2012), Perdana & Yasa (2017), Nitiari & Yadnyana (2015), Ardinasari & Aisyah (2017), Irfan, dkk (2016), Hariyanti & Kuntaryanto (2014), Murtin & Septiadi (2012), Basyir (2016), Wayan (2014), Widyaningsih (2011), Ardani dan Putra (2014) dan Sihmbing, R (2017), Menyatakan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

Partisipasi anggaran dilakukan oleh perusahaan atau kelompok organisasi bertujuan agar manajer operasi dan komite anggaran dapat saling berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dan ini diharapkan akan membantu perusahaan ataupun kelompok organisasi dalam mencapai target di masa yang akan datang. Namun hal ini yang akan memperbesar kemungkinan terjadinya *budgetary slack* karena kepentingan salah satu pihak dalam mencapai tujuannya masing-masing yang telah dijelaskan didalam teori agensi antara hubungan principal dan agen ,oleh sebab itu ini memberikan peluang bagi manajer operasional untuk melakukan senjangan anggaran seperti menaikkan anggaran serta menurunkan pendapatan untuk kepentingannya tersebut. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

2. Pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack*

Anthony dan Govindanradjan (2012:270) menyatakan bahwa asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila principal/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja agen/bawahan baik itu dalam kinerja

actual, motivasi dan tujuan, sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil actual perusahaan atau organisasi. Dengan terdapatnya asimetri informasi dan perbedaan tujuan antara atasan dengan bawahan maka bawahan dapat mengambil dari informasi pribadi mereka dengan memuat senjangan anggaran, yaitu melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan. Dari hasil pengujian Wayan (2014), Ardani dan Putra (2014), Lestara, dkk (2016), Tresnayani & Gayatri (2016), Irfan, dkk (2016), dan Wasiati & Irwanto (2017) menyatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary slack*. Asimetri informasi timbul dalam teori agensi (keagenan) dalam teori keagenan salah satu pihak yang bertindak sebagai principal membuat suatu kontrak dengan pihak lain yang bertindak sebagai agen dengan harapan bahwa agen akan melaksanakan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh prinsipal.

Asimetri informasi adalah keadaan dimana salah satu pihak memiliki informasi yang lebih sehingga salah satu pihak lebih diuntungkan. Dan jika hubungkan hal ini dengan teori keagenan yang menjelaskan hubungan antara Agen dan Prinsipal dimana kedua pihak mempunyai kepentingan dan tujuan masing-masing setiap individunya, dalam hal ini agen yang bertindak sebagai manajer operasi akan lebih diuntungkan karena mempunyai informasi yang lebih terkait dengan biaya-biaya yang keluar selama operasional sehingga ini memberikan peluang untuk manajer operasional melakukan *budgetary slack* demi membuat kinerjanya terlihat bagus dihadapan atasan dengan pencapaian yang ia

buat, padahal sebenarnya anggaran yang direalisasikan bahkan lebih besar dari pada revenue yang di dapat. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah

H₂ : Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

3. Pengaruh kapasitas individu terhadap *budgetary slack*

Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan secara umum, pengetahuan, pelatihan, dan pengalaman seseorang. Pendidikan merupakan investasi sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja seseorang (Basyir, 2016).

Kapasitas individu seharusnya mampu membuat seorang individu melakukan atau memikul tanggung jawab yang telah diberikan kepada dirinya , namun keadaan seperti ini jika kita kaitkan dengan teori agensi dimana dalam teori menjelaskan hubungan antara *principal* dan *agen*, kapasitas individu ini akan membuat agen menjaga nama baiknya dan ingin selalu terlihat mampu mencapai target yang telah ditetapkan, oleh sebab itu hal ini akan memperbesar kemungkinan agen akan melakukan *budgetary slack* untuk keleluasaan dalam menghadapi biaya-biaya yang tak terduga dimasa yang akan datang. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kapasitas individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* dijelaskan oleh Lestara *et al.*, (2016) dan Tresnayani & Gayatri (2016). Sehingga dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah

H₃ : Kapasitas individu berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

4. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan gaya kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Widiyaningsih, 2011). Gaya Kepemimpinan menurut Dongoran (2004:146) dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan dan mencapai apa yang diinginkan tanpa orang lain merasa terpaksa melakukannya. Widiyahningsih (2011) gaya kepemimpinan di lingkungan Pemerintah, meskipun dalam penelitian ini ditemukan lebih berorientasi kepada hubungan dan tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

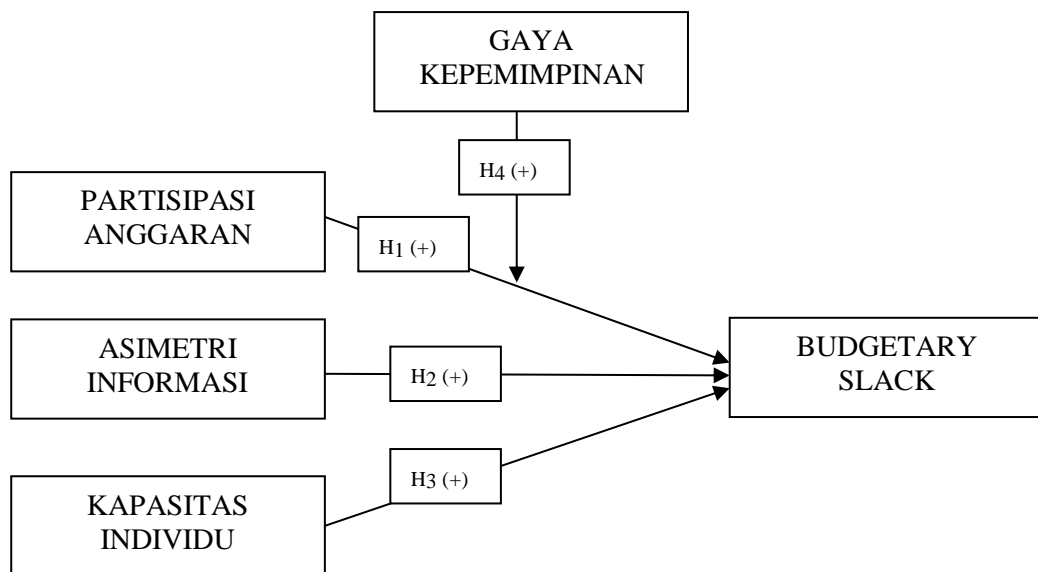
Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi seseorang dalam melakukan tindakan didalam perusahaan ataupun organisasi ,tergantung dari cara bagaimana seorang pemimpin memperlakukan bawahannya jika gaya kepemimpinannya yang cenderung berorientasi hubungan (*relationship oriented*), ini akan memperbesar peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka karena bawahan sudah merasa nyaman dan tidak segan untuk melakukan *budgetary slack*, dalam kondisi tersebut hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran adalah positif (tinggi), senjangan anggaran akan menurun sejalan dengan penurunan partisipasi dalam penyusunan

anggaran pada gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task oriented*).

H₄ : Gaya kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

J. Model Penelitian

Model penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Metode Penelitian