

PENGARUH KAPASITAS INDIVIDU, ASIMETRI INFORMASI, DAN PENEKANAN ANGGARAN PADA *BUDGETARY SLACK* DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PEMODERASI

Sausi Rosmilasari, Sri Hartiyah

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Sains Al Qur'an Wonosobo di Jawa tengah

Email: Sausirosmilasari501@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi senjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Banjarnegara. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada 12 SKPD Kabupaten Banjarnegara jumlah sampel yang diperoleh yaitu 62 responden, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dan moderate regression analysis (MRA). Dari hasil penelitian dapat disampaikan bahwa diketahui bahwa kapasitas individu, asimetri informasi dan penekanan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Banjarnegara, budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh kapasitas individu pada senjangan anggaran, sedangkan pada pengaruh asimetri informasi dan penekanan anggaran pada senjangan anggaran budaya organisasi tidak memoderasi. Hasil uji Adjusted R Square pada penelitian ini diperoleh sebesar 0,556 atau 55,6% artinya bahwa 55,6% senjangan anggaran dipengaruhi oleh kapasitas individu, asimetri informasi dan penekanan anggaran pada SKPD Kabupaten Banjarnegara. Sedangkan sisanya 44,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari penelitian ini.

Kata Kunci : Kapasitas individu, asimetri informasi, penekanan anggaran, senjangan anggaran dan budaya organisasi.

ABSTRACT

This study aims to determine the factors that influence budgetary slack in the SKPD Banjarnegara Regency. This research is a quantitative research. The population of this study were all employees at 12 SKPD Banjarnegara the number of samples obtained were 62 respondents, while the sampling technique was using purposive sampling technique. The data collection technique used a questionnaire. The analytical tool used is multiple linear regression and moderate regression analysis (MRA). From the results of the research it can be concluded that it is known that individual capacity, information asymmetry and budget emphasis have an effect on budgetary slack in SKPD Banjarnegara Regency, organizational culture is able to moderate the influence of individual capacity on budgetary slack, whereas on the effect of information asymmetry and budget emphasis on budgetary slack organizational culture does not moderate. The results of the Adjusted R Square test in this study were obtained at 0.556 or 55.6%, meaning that 55.6% of budgetary slack is influenced by individual capacity, information asymmetry and budget emphasis on SKPD Banjarnegara Regency. While the remaining 44.4% is influenced by other variables outside of this study.

Keywords : Individual capacity, information asymmetry, budget emphasis, budgetary slack and organizational culture

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti membuat anggaran guna mempermudah menjalankan kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut. Anggaran adalah sebuah alat bantu bagi manajemen yang berfungsi untuk menjalankan perencanaan, koordinasi, pengendalian, serta komunikasi (Pello, 2014). Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses untuk mempersiapkan suatu anggaran (Erina dan Suartana, 2016).

Penyusunan anggaran diperlukan dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Pada SKPD tersebut tentunya dipimpin oleh pimpinan. Dalam hal ini pimpinan berperan penting dalam memberikan informasi. Ketika pimpinan memberikan informasi yang salah kepada bawahan terutama dalam penyusunan anggaran, maka akan menimbulkan senjangan anggaran (*budget slack*).

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005 dalam Madjodjo, 2017). Dengan kata lain senjangan anggaran adalah penggelembungan anggaran. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant, 1981 dalam Rahmiati, 2013). Tiga alasan utama manajer melakukan senjangan anggaran yaitu: Orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya, senjangan anggaran (*budgetary slack*) selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya, rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya (Hilton, 2003 dalam Supanto, 2010).

Slack adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran.

Para manajer melakukan *slack* dalam anggaran mereka untuk menyediakan suatu margin keselamatan (*margin of safety*) untuk memenuhi tujuan yang dianggarkan. Dasarnya berupa sumber daya ekstra ini menghilangkan tekanan dan frustrasi yang berkaitan dengan anggaran, yang sering kali didorong oleh anggaran yang ketat (Ikhsan dan Ishak, 2005 dalam Ismacoryanata, 2017).

Ada empat kondisi penting sehingga senjangan anggaran dapat terjadi yaitu: terdapat informasi asimetri antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Sebaliknya jika atasan mampu untuk memprediksi kinerja potensial manajer, maka manajer tidak dapat mengusulkan sasaran budget yang berbeda, kinerja manajer tidak pasti. Jika terdapat kepastian dalam kinerja, maka artinya atasan dapat menduga usaha manajer melalui *output* mereka, sehingga senjangan anggaran akan sulit dilakukan, manajer mempunyai kepentingan pribadi, adanya konflik tujuan antara manajer dengan atasan mereka (Blanchette et al, 2002 dalam Ismacoryanata, 2017).

Terjadinya senjangan anggaran dapat mengakibatkan tidak tercapainya kinerja terbaik dari suatu instansi, atau badan usaha milik daerah maupun organisasi. Masalah tersebut diduga terjadi pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah SKPD Kabupaten Banjarnegara. Penelitian dilakukan di Banjarnegara karena dilihat dari data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja SKPD Kabupaten Banjarnegara diduga dilakukan senjangan anggaran.

Tabel 1.

Realisasi Pendapatan & Belanja SKPD
Kabupaten Banjarnegara Tahun Anggaran 2015
sampai 2019

Th	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan
2015	1.334.371.529.000	1.403.398.262.639
2016	1.647.678.912.000	1.693.53.657.927
2017	2.172.223.792.000	2.167.782.044.463
2018	2.070.579.643.000	2.074.653.161.695
2019	2.134.874.390.500	2.105.990.272.337

Th	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja
2015	1.579.580.830.000	1.349.769.030.982
2016	1.959.994.218.000	1.612.219.383.363
2017	2.355.088.191.000	2.178.823.342.905
2018	2.231.879.520.000	2.119.096.202.000

2019	2.238.530.915.000	2.121.033.797.431	(Anthony dan Govindarajan, 2001 dalam Putri, 2013).
------	-------------------	-------------------	---

Sumber: Banjarnegarakab.go.id

Berdasarkan Tabel 1.1 memperlihatkan terjadinya senjangan anggaran pada APBD Kabupaten Banjarnegara karena realisasi pendapatan sering lebih tinggi dari pada anggaran pendapatan yang ditetapkan. Pada tahun 2015 anggaran pendapatan sebesar 1.334.371.529.000 sedangkan realisasi pendapatannya 1.403.398.262.639, dengan selisih 69.036.733.639. Sama seperti tahun 2016 dan 2018, tetapi pada tahun 2017 dan 2019 terdapat realisasi anggaran lebih kecil dari pada anggarannya. Sedangkan pada sisi belanja pada tahun 2015 anggaran sebesar 1.579.580.830.000 sedangkan realisasinya 1.349.769.030.982 yang berarti selalu lebih besar anggarannya dibandingkan dengan realisasi belanja. Begitupun pada tahun 2016 sampai 2019. Dilihat dari data tersebut anggaran diestimasikan dengan sengaja agar jumlah yang tertera lebih tinggi atau bahkan lebih kurang dari yang seharusnya, sehingga dapat menimbulkan senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa belum seluruhnya realisasi anggaran dapat terserap oleh alokasi belanja rutin maupun belanja pembangunan yang mengakibatkan sisa lebih perhitungan pada setiap tahun anggaran.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran antara lain kapasitas individu, asimetri informasi, penekanan anggaran. Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan secara umum baik melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman seseorang. Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dapat memperkecil senjangan anggaran (Erina, 2016). Sedangkan faktor yang selanjutnya adalah asimetri informasi.

Asimetri informasi adalah suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, terutama informasi lokal maupun informasi pribadi. (Dunk, 1993 dalam Marfuah dan Listiani, 2014). Kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada agen (manajer/bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki

Penekanan anggaran diartikan sebagai pemberian *reward* atau penilaian kinerja bagi para manajer menengah kebawah berdasarkan pada pencapaian target anggaran (Dunk, 1993 dalam Erina dan Suwartana, 2016). Penekanan anggaran adalah kondisi bilamana anggaran dijadikan faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan pada organisasi (Erni, 2014 dalam Erina dan Suwartana, 2016). Jika bawahan meyakini bahwa keberhasilan pencapaian target anggaran akan mendapatkan penghargaan (*reward*), maka bawahan akan berusaha untuk mencoba membuat senjangan dalam anggarannya.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel pemoderasi. Variabel independen meliputi kapasitas individu, asimetri informasi, dan penekanan anggaran. Variabel dependennya adalah senjangan anggaran dan variabel pemoderasinya adalah budaya organisasi.

Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengelola sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil senjangan anggaran. Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan secara umum baik melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman seseorang (Ardinasari, 2017). Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja seseorang. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal yang telah ditempuh seseorang di bangku sekolah atau perguruan tinggi. Kurikulum pendidikan yang baku dan waktu yang relatif lama biasanya dapat membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan umum (Ardinasari, 2017). Pelatihan merupakan pendidikan yang diperoleh seorang karyawan di instansi terkait dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan atau dunia kerja. Pelatihan biasanya dilakukan dengan waktu yang relatif singkat dengan tujuan untuk membekali seseorang dengan ketrampilan kerja, sedangkan pengalaman adalah pendidikan yang diperoleh seseorang dalam berkerja di instansinya. Pengalaman

seorang pegawai berkaitan dengan kondisi psikologi seseorang yang sudah handal dalam melaksanakan pekerjaan karena pengalamannya dalam beberapa tahun (Simanjuntak, 2011 dalam Ardiniasari 2017).

Semakin bawahan menguasai anggaran maka akan semakin meminimalisir terjadinya senjangan anggaran, hal ini sejalan dengan teori atribusi yang mengatakan bahwa semakin tinggi kekuatan internal (kapasitas individu dan kemampuan atau usaha) seseorang dibandingkan dengan eksternalnya (kesulitan dalam pekerjaan) maka akan mampu meminimalisir terjadinya senjangan anggaran. Dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kapasitas individu berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi relevan yang digunakan dalam pengambilan keputusan antara manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki oleh manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah yang disebabkan oleh perbedaan sumber dan akses informasi (Sulistiyanto dalam Sujana, 2010).

Jika bawahan tidak mengkomunikasikan informasi ini kepada atasan, maka atasan untuk selanjutnya akan menganggarkan anggaran yang tidak tepat dan mungkin lebih rendah, sehingga sangat mudah dicapai oleh bawahan dan pada akhirnya terjadilah senjangan anggaran. Hal ini dikarenakan bawahan memiliki informasi yang lebih jelas dan lebih akurat mengenai tugas dan tanggung jawab unit kerjanya tidak mau mengkomunikasikan informasi tersebut atau memberikan informasi yang bias kepada atasannya sehingga atasan tidak memiliki akses terhadap informasi yang bersifat pribadi dan target anggaran yang disusun menjadi rendah dan mudah dicapai. Dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Penekanan anggaran diartikan sebagai pemberian *rewards* atau penilaian kinerja bagi para manajer menengah ke bawah berdasarkan pada pencapaian target anggaran (Dunk, 1993 dalam Dewi dan Erawati 2014). Penekanan anggaran adalah kondisi di mana anggaran

dijadikan faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan pada suatu organisasi. Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran yang telah disusun membuat bawahan akan berusaha memperoleh *variance* yang menguntungkan dengan menciptakan *slack*, antara lain dengan merendahkan penghasilan dan meninggikan biaya pada saat penyusunan anggaran (Sujana, 2010).

Jika target anggaran dijadikan sebagai tolok ukur kinerja bawahan, atau adanya pemberian insentif moneter seperti bonus ketika target anggaran tercapai. Maka bawahan akan melakukan senjangan anggaran, Dari uraian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 : Penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Kapasitas individu terjadi karena adanya pelatihan, pendidikan dan pengalaman seseorang. Dalam sebuah organisasi terdapat anggota-anggota yang memiliki cara berkerjanya masing-masing. Dari sebuah organisasi pasti memiliki budaya organisasi masing-masing yang membedakan dengan organisasi lain. Setiap organisasi mempunyai norma yang dianut, karena kapasitas individu dipengaruhi oleh pelatihan, pendidikan dan pengalaman, maka norma yang dianut dalam budaya organisasi akan mempengaruhi kapasitas individu.

Jika bawahan memiliki cakupan pengetahuan yang baik tentang anggaran dan menerapkan budaya organisasi pemerintahan yang baik seperti gaya kepemimpinan yang lebih kepada mengajak dari pada memerintah, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan kecil. Dari pernyataan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh kapasitas individu terhadap senjangan anggaran.

Dalam sebuah organisasi, informasi sangatlah dibutuhkan, dengan adanya informasi dan komunikasi yang baik maka akan terjadi asimetri informasi, dan akan memperkuat hubungan antara anggota organisasi. Sejalan dengan teori keagenan mengemukakan bahwa asimetri informasi dapat merubah tingkat

partisipasi menuju terjadinya senjangan anggaran, karena suatu informasi digunakan sebagai suatu barang komoditi yang dapat diperjualbelikan oleh agen sehingga manusia akan bertindak oportunistik yaitu mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Dimana seorang agen akan termotivasi menciptakan senjangan anggaran untuk meningkatkan kompensasi dan jenjang karir di masa depan.

Jika dalam pemerintahan antara atasan dan bawahan terjadi komunikasi yang baik dengan saling menginformasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan pemerintahan, saling menghormati, saling menghargai, bersikap jujur terhadap sesama karyawan maupun kepada atasan hal tersebut akan menciptakan suasana yang harmonis dan kondusif sehingga mampu menurunkan adanya asimetri informasi, dan dapat meminimalisir terjadinya senjangan anggaran. Dari pernyataan sebelumnya, maka dapat di simpulkan hipotesis hipotesis penelitian sebagai berikut :

H5 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran.

Penekanan anggaran adalah kondisi di mana anggaran dijadikan faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan pada suatu organisasi. Tetapi sebuah organisasi mempunyai karakteristik tersendiri yang akan dijadikan sebagai pedoman organisasi tersebut. Budaya organisasi mempunyai aturan pula dalam menetapkan anggaran. Jika budaya organisasi telah diterapkan dengan baik dan tidak dilakukan penekanan anggaran maka tidak akan terjadi senjangan anggaran.

Penelitian mengenai penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi memang masih jarang dilakukan. Untuk itu analisa dari penelitian ini diduga bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran. Karena, jika pegawai menerapkan pengalaman, pendidikan, dan pelatihan yang didapatkan maka pegawai tersebut menerapkan budaya organisasi dan tidak akan melakukan penekanan anggaran.

Dalam pemerintahan penyusunan anggaran pasti memiliki target yang ingin dicapai, jika karyawan tidak menjadikan

patokan bahwa anggaran adalah penentu penilaian kinerja, dan karyawan menerapkan etika dalam budaya organisasi maka akan meminimalisir terjadinya senjangan anggaran. Dari pernyataan sebelumnya, maka dapat disimpulkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H6 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

2. METODE

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada 44 SKPD di Kabupaten Banjarnegara yang berjumlah 8.162 pegawai, akan tetapi hanya 12 SKPD yang bersedia menjawab atau mengisi kuesioner yang diberikan, dengan jumlah 743 pegawai. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria-kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut adalah kepala divisi, dan seluruh pegawai bagian perencanaan yang berjumlah 62 pegawai.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti saat di lapangan. Adapun sumber data yang diambil dalam penelitian ini sebagai data primer adalah kepala divisi dan karyawan bagian keuangan SKPD Kabupaten Banjarnegara.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner tersebut berupa daftar pernyataan yang mengenai senjangan anggaran, kapasitas individu, asimetri informasi, dan penekanan anggaran serta budaya organisasi, yang kemudian diberikan kepada responden secara langsung. Dengan mendatangi responden secara langsung diharapkan tingkat *response rate* akan tinggi.

Operasionalisasi setiap variabel diidentifikasi dengan indikator setiap variabel. Adapun indikator senjangan anggaran yaitu : Standar yang ditetapkan pada anggaran, anggaran yang ditetapkan pada area

tanggungjawab, memonitor biaya pada area tanggungjawab, ketergantungan pada area tanggungjawab, kepedulian pada target anggaran. (Guntur dan Dhamardiaksa, 2019). Adapun indikator dari kapasitas individu adalah : Pendidikan, pelatihan, pengalaman. Selajutnya indikator dari asimetri informasi adalah : Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan, hubungan input- output yang ada dalam operasi internal, kinerja potensial, teknis pekerjaan, mampu menilai dampak potensial, pencapaian bidang kegiatan. Adapun indikator penekanan anggaran adalah : usaha yang dilakukan, perhatian terhadap kualitas, kemampuan dalam mencapai target, hubungan baik dengan bawahan, efisiensi menjalankan target, sikap terhadap pekerjaan, hubungan dengan kelompok staf. Adapun indikator dari budaya organisasi adalah : Keyakinan dan kepercayaan, keserasian tujuan antara atasan dan bawahan, penugasan dan pembimbingan, hubungan antar rekan kerja, peluang terjadinya proses pembelajaran

Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan langkah menganalisis statistik deskriptif kemudian menguji ketepatan model (Uji F). Sebelum menganalisis hipotesis dilakukan uji kualitas data dengan mengukur validitas dan reliabilitas. Kemudian dilakukan pengujian asumsi klasik berupa uji normalitas, multikolonieritas, dan heterokedastisitas. Selanjutnya ***Moderated Regression Analysis (MRA)*** dalam *Moderated Regression Analysis (MRA)* digunakan pendekatan analisis yang mempertahankan integritas sampel dan merupakan dasar mengontrol pengaruh variabel moderasi. uji determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui besar keterikatan atau keeratan variabel dependen.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Objek dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012). Total sampel yang digunakan di penelitian ini berjumlah 62. Kuesioner yang dibagi 62 dan kuesioner yang kembali 62.

Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden di SKPD Kab Banjarnegara.

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yaitu kapasitas individu, asimetri informasi, penekanan anggaran, senjangan anggaran an budaya organsasi digunakan tabel statistik deskriptif mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang diuraikan dalam N (jumlah responden), *range correlations*, *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standard deviation*.

Pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini berpendapat kapasitas indiviu di SKPD Kabupaten Banjarnegara sudah maksimal, asimetri informasi di SKPD Kabupaten Banjarnegara memiliki tingkat perbedaan informasinya rendah atau tidak terjadi perbedaan informasi, penekanan anggaran di SKPD Kabupaten Banjarnegara masih terdapat penekanan anggaran yang signifikan pada APBD Kabupaten Banjarnegara, perbedaan anggaran dengan realisasi anggarannya sangat jauh atau besar, budaya organisasi yang diterapkan sudah maksimal atau sudah baik seperti saling menghargai antara atasan dan bawahan. Hasil uji F (*Goodness of Fit*) diperoleh nilai Fhitung = 26,494 > Ftabel = 2,76, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel terikat atau model dinyatakan cocok atau fit.

Sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian sudah baik dan memenuhi kriteria *Good of fit*. Dalam pengujian kualitas pada uji validitas dinyatakan valid dimana taraf signifikansi pada tingkat 0.000. Kemudian secara keseluruhan uji reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini telah menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini terlihat dari nilai *cronbrach alpha* yang lebih besar dari nilai batas *cronbrach alpha* sebesar 0,6. Sehingga seluruh pertanyaan yang berkaitan dengan varibael-variabel penelitian kapasitas individu, asimetri informasi, penekana anggaran, sejangan agggaran, dan budaya organisi adalah reliabel.

Pengaruh Kapasitas Individu terhadap Senjangan Anggaran

Kapasitas individu berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran atau H1 ditolak. Artinya semakin baik kapasitas individu yang dimiliki seseorang maka akan beranggapan senjangan adalah suatu ancaman.

Pada teorinya Seorang karyawan memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi, rutin mengikuti pelatihan dan berpengalaman dalam melakukan penyusunan anggaran) mampu mengoptimalkan sumber daya sehingga dapat meminimalisir terjadinya senjangan anggaran, tetapi berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, maka dapat diambil suatu justifikasi bahwa terdapat pengaruh antara kapasitas individu terhadap senjangan anggaran. Justifikasi diambil dengan mempertimbangkan kajian teori dan empiris. Dengan adanya kapasitas individu yang tinggi atau seorang individu mempunyai cukup pengetahuan justru akan memunculkan anggapan bahwa senjangan anggaran adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Hal ini terjadi karena untuk suatu anggaran yang dianggarkan untuk beberapa waktu kedepan akan dihadapkan dengan ketidakpastian. Dimana baik penerimaan (pemasukan) atau mengeluarkan (belanja) bagi suatu organisasi tidak dapat diramalkan dengan tepat (100%), atau dengan kata lain anggaran untuk tahun yang telah terealisasi kemungkinan tidak akan sama dengan anggaran yang diperlukan untuk tahun berikutnya. Maka dari itu, untuk mengantisipasi ketidakpastian tersebut, seorang individu yang memiliki cukup pengetahuan akan melakukan antisipasi, salah satunya dengan menggunakan *slack* anggaran.

Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran

Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran atau H2 diterima. Artinya semakin besar adanya asimetri informasi dalam suatu SKPD maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya senjangan anggaran.

Penelitian ini membuktikan bahwa dengan adanya asimetri informasi akan meningkatkan terjadinya senjangan anggaran. Dengan adanya asimetri informasi di SKPD Kabupaten Banjarnegara dalam proses penyusunan anggaran/ adanya seorang karyawan yang memiliki kelebihan informasi

terkait dengan penyusunan anggaran, akan bersikap oportunistik dengan merahasiakan informasi atau memberikan informasi yang bias kepada pihak atasan sehingga menciptakan suatu senjangan anggaran.

Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran atau H3 diterima. Artinya semakin besar penekanan anggaran dalam suatu SKPD maka semakin besar pula senjangan anggaran yang terjadi.

Penelitian ini membuktikan bahwa dengan adanya penekanan anggaran akan meningkatkan terjadinya senjangan anggaran. Dengan adanya tekanan atas anggaran akan meningkatkan kinerja dari bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk merealisasikan anggaran tersebut sehingga senjangan anggaran pun terjadi. Seringkali anggaran dalam SKPD dijadikan tolak ukur untuk mengukur kinerja karyawan. Sehingga terjadilah desakan dari atasan kepada bawahan untuk memenuhi target yang sudah ditetapkan.

Pengaruh Kapasitas Individu terhadap Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi

Budaya organisasi memoderasi pengaruh kapasitas individu terhadap senjangan anggaran sehingga H4 diterima. Kapasitas individu terjadi karena adanya pelatihan, pendidikan dan pengalaman seseorang. Dalam sebuah organisasi terdapat anggota-anggota yang memiliki cara berkerjanya masing-masing. Dari sebuah organisasi pasti memiliki budaya organisasi masing-masing yang membedakan dengan organisasi lain. Setiap organisasi mempunyai norma yang dianut, karena kapasitas individu dipengaruhi oleh pelatihan, pendidikan dan pengalaman, maka norma yang dianut dalam budaya organisasi akan mempengaruhi kapasitas individu.

Jika seorang karyawan yang memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki pengetahuan yang cukup, rutin mengikuti pelatihan dan berpengalaman dalam melakukan penyusunan anggaran) serta menerapkan budaya organisasi dalam melaksanakan kewajibannya, karyawan akan berbuat baik dan jujur dalam setiap tindakan yang dilakukannya termasuk dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini juga akan meningkatkan komitmen dan

loyalitas karyawan, sehingga karyawan akan senantiasa berpartisipasi penuh dalam memajukan organisasi, maka peluang untuk terjadinya senjangan anggaran semakin kecil.

Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi

Budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran sehingga H5 ditolak. Dalam sebuah organisasi, informasi sangatlah dibutuhkan, dengan adanya informasi dan komunikasi yang baik maka tidak akan terjadi asimetri informasi, dan akan memperkuat hubungan antara anggota organisasi. Jika seorang karyawan menerapkan budaya saling menghormati antar sesama saat melakukan tugas maka akan menciptakan suasana yang harmonis antar karyawan dan meminimalisir perilaku menyimpang seperti senjangan anggaran

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran. Budaya organisasi yang baik seperti saling menghargai, menghormati antar sesama tidak mampu memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran kemungkinan karena karyawan pada SKPD cenderung melakukan asimetri informasi atau merahasiakan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan penyusunan anggaran kepada atasan sehingga tetap terjadi senjangan anggaran. **Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi**

Budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran sehingga H6 ditolak. Artinya budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran. Jika seorang karyawan menerapkan budaya organisasi yang baik seperti saling menghormati, saling menghargai antar sesama tidak mampu memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran karena kemungkinan terjadinya penekanan anggaran yang terjadi pada SKPD kabupaten

Banjarnegara karena desakan dari pihak eksternal seperti pemerintah pusat sehingga budaya organisasi tersebut tidak mampu meminimalisir terjadinya penekanan anggaran yang memicu senjangan anggaran.

4. PENUTUP

Simpulan

1. Kapasitas individu berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran (H1 ditolak). Artinya seorang karyawan yang memiliki cukup pengetahuan yang baik pada kondisi tertentu akan melakukan antisipasi, salah satunya dengan menggunakan senjangan anggaran pada perencanaan anggaran di SKPD Kabupaten Banjarnegara.
2. Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran (H2 diterima). Artinya seorang karyawan yang memiliki kelebihan informasi terkait dengan penyusunan anggaran, akan bersikap oportunistik dengan merahasiakan informasi atau memberikan informasi yang bias kepada pihak atasan sehingga menciptakan suatu senjangan anggaran.
3. Penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran (H3 diterima). Artinya dengan adanya tekanan atas anggaran akan meningkatkan kinerja bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk merealisasikan anggaran tersebut sehingga senjangan anggaran pun terjadi. Seringkali anggaran dalam SKPD dijadikan tolak ukur untuk mengukur kinerja karyawan. Sehingga terjadilah desakan dari atasan kepada bawahan untuk memenuhi target yang sudah ditetapkan. Maka penekanan anggaran mempengaruhi senjangan anggaran.
4. Budaya organisasi memoderasi pengaruh kapasitas individu terhadap senjangan anggaran (H4 diterima). Jika Seorang karyawan yang memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki pengetahuan yang cukup, rutin mengikuti pelatihan dan berpengalaman dalam melakukan penyusunan anggaran) serta menerapkan budaya organisasi dalam melaksanakan kewajibannya, karyawan akan berbuat baik dan jujur dalam setiap tindakan yang dilakukannya termasuk dalam proses

penyusunan anggaran. Hal ini juga akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, sehingga karyawan akan senantiasa berpartisipasi penuh dalam memajukan organisasi, maka peluang untuk terjadinya senjangan anggaran semakin kecil. Jadi budaya organisasi memoderasi pengaruh kapasitas individu terhadap senjangan anggaran

5. Budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran (H5 ditolak). Budaya organisasi yang baik seperti saling menghargai, menghormati antar sesama tidak mampu memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran kemungkinan karena karyawan pada SKPD cenderung melakukan asimetri informasi atau merahasiakan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan penyusunan anggaran kepada atasan sehingga tetap terjadi senjangan anggaran. Jadi budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran.
6. Budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran (H6 ditolak). Jika seorang karyawan menerapkan budaya organisasi yang baik seperti saling menghormati, saling menghargai antar sesama tidak mampu memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran karena kemungkinan terjadinya penekanan anggaran yang terjadi pada SKPD kabupaten Banjarnegara karena desakan dari pihak eksternal seperti pemerintah pusat sehingga budaya organisasi tersebut tidak mampu meminimalisir terjadinya penekanan anggaran yang memicu senjangan anggaran. Maka budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Saran

Setelah mengetahui hasil dari penelitian ini, saran yang dapat direkomendasikan adalah bagi SKPD Kabupaten Banjarnegara mengenai kapasitas individu, asimetri informasi dan penekanan anggaran di SKPD Kabupaten Banjarnegara dinyatakan berpengaruh positif terhadap terjadinya peningkatan senjangan

anggaran, disarankan untuk memperbaiki hal tersebut sehingga keberadaan asimetri informasi, penekanan anggaran dan kapasitas individu dapat meminimalisir terjadinya senjangan anggaran di SKPD Kabupaten Banjarnegara.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Ardinasari Intan Fitri. 2017. *Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, dan Asimetri Informasi pada Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack*. Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Dewi Ni Made Citra., dan I Putu Sudana. 2013. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif pada Senjangan Anggaran dengan Budgetary Control dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. Jurnal Universitas Udayana. Bali.
- Dewi, Nyoman Purmita., dan Ni Made Adi Erawati. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetris, Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran*. Jurnal Universitas Udayana. Bali
- Erina, Ni Putu D., & Wayan Suwartana. 2016. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran*. Jurnal Universitas Udayana. Bali.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan keempat. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guntur, Ida Bagus P.S.W.P., dan Ida Bagus Dhamardiaksa. 2019. *Pengaruh Kapasitas Individu dan Asimetri Informasi pada Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi*. Jurnal Universitas Udayana. Bali
- Ismacoryanata. 2017. *Pengaruh Kapasitas Individu Terhadap Budgetary Slack pada Perusahaan Finansial di Kota Bengkulu*. Jurnal UNIB. Bengkulu
- Luthnas, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Maharani, Anak Agung Istri., dan Putu Agus Ardiana. 2015. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan*

- Budaya Organisasi pada Senjangan Anggaran.* Jurnal Universitas Udayana. Bali
- Madjodjo, Farid. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi.* Jurnal Universitas Muslim Indonesia. Makasar.
- Marfuah., dan Amanda Listiani. 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Komitmen Organisasi, dan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Pemoderasi.* Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Masdupi, 2005. *Analisis Dampak Struktur Kepemilikan pada Kebijakan Hutang dalam Mengontrol Konflik Keagenan.* Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia.
- Pello, Elizabeth Vyninca. 2014. *Pengaruh Asimetri Informasi dan Locus Of Control pada Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dengan Senjangan Anggaran.* Jurnal Universitas Udayana. Bali.
- Putri, Nerry Tetria. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating.* Jurnal Universitas Negeri Padang. Padang.
- Rahmiati, Elfi. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi.* Jurnal Universitas Negeri Padang. Padang.
- Sinaga, Mordangan Tua. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.* Jurnal Universitas Negeri Padang. Padang.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis.* Alfabeta. Bandung.
- Sujana, I Ketut. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack pada Hotel-Hotel Berbintang di Kota Denpasar.* Jurnal Universitas Udayana. Bali.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori Dan Aplikasi Dengan SPSS.* Edisi 1. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Supanto. 2010. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi.* Jurnal Universitas Diponegoro. Semarang.
- Tresnayani, Luh G.A., dan Gayatri. 2016. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Potensi Terjadinya Budgetary Slack.* Jurnal Universitas Udayana. Bali.
- Wati, Ni Putu Dewi Lisna Sulistyana., dan I Gst. Ayu Eka Damayanthi. 2017. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Budget Emphasis pada Senjangan Anggaran.* Jurnal Universitas Udayana. Bali.
- Yanti, Ni Wayan Mirda. 2016. *Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran.* Jurnal Universitas Udayana. Bali.