

**PENGARUH ASIMETRI INFORMASI DAN  
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP  
PARTISIPASI ANGGARAN (STUDI EMPIRIS PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR SKALA BESAR  
DI SUMATERA BARAT), 2009**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**Oleh :**  
**DYAH RUSMANA**  
**2005/64825**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2009**

## ABSTRAK

**Dyah Rusmana 2005/64825: Pengaruh Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Anggaran (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Skala Besar di Sumatera Barat), 2009.**

**Pembimbing I : Lili Anita, SE.,M. Si., Ak**  
**II : Eka Fauzihardani, SE., M. Si., Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh asimetri informasi terhadap partisipasi anggaran, 2) Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Sumatera Barat. Sampel penelitian yaitu perusahaan manufaktur berskala besar dengan responden penelitian adalah manajer keuangan dan manajer pemasaran. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggaran. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel asimetri informasi sebesar  $0.111 > 0.05$ , dan  $t_{hitung} 1.635 < t_{tabel} 2.0281$  dan sehingga hipotesis satu yang diajukan dalam penelitian ini ditolak 2) Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap partisipasi anggaran. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel ketidakpastian lingkungan sebesar  $0.001 < 0.05$ , dan  $t_{hitung} 3.579 > t_{tabel} 2.0281$ , sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dunia bisnis dewasa ini sangat penuh dengan persaingan dan ketidakpastian lingkungan. Hal ini menuntut perusahaan khususnya pihak manajemen untuk lebih efektif dan efisien dalam bekerja agar mencapai tujuan perusahaan. Faktor lingkungan juga menjadi hal penting dikarenakan lingkungan sekarang yang mudah berubah-ubah dan dibutuhkan kemampuan dari atasan dan bawahan untuk memprediksi hal tersebut yang berguna dalam pembuatan anggaran.

Perbedaan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu, adanya keterlibatan bawahan dalam pembuatan anggaran merupakan suatu hal penting dalam rangka pelaksanaan partisipasi anggaran.

Semua perusahaan baik perusahaan besar maupun kecil menggunakan anggaran dalam pembuatan keputusan dikarenakan anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti: faktor lingkungan, teknologi dan informasi perilaku dari masing-

masing individu yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut Anthony & Govindarajan (2005:73) suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Suatu proses anggaran bisa bersifat *top-down* dan *bottom-up*. Penyusunan anggaran dengan sistem *top-down*, atasan menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Sedangkan penyusunan anggaran dengan sistem *bottom-up*, penyusun anggaran mengijinkan bawahan untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran.

Anthony dan Govindarajan (2001:95) mengatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan baik.

Menurut Murray (1990) dalam Sumarno (2005) partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Shields & Shields (1998) mengatakan bahwa ada empat hal yang memicu partisipasi anggaran yaitu ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, keadaan yang saling ketergantungan, dan asimetri informasi. Mia

(1987), Shields & Young (1993) dalam Shields & Shields (1998) juga mengatakan bahwa ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, keadaan saling ketergantungan dan asimetri informasi merupakan bagian dari teori partisipasi anggaran berdasarkan teori ekonomi, psikologi dan sosiologi.

Dalam partisipasi anggaran akan diungkap berbagai informasi yang tidak dimiliki oleh atasan atau pemilik. Perbedaan informasi itu dikarenakan adanya asimetris informasi. Pada teori agensi (*agency theory*) asimetri informasi merupakan sesuatu yang penting untuk diperhitungkan antara bawahan sebagai *agent* dan atasan sebagai *principal*. Dikaitkannya dengan peningkatan nilai perusahaan, ketika terdapat asimetri informasi bawahan dapat memberikan sinyal mengenai kondisi perusahaan kepada investor guna memaksimalkan nilai perusahaan. Asimetri informasi muncul ketika bawahan lebih tahu mengenai informasi internal dan prospek perusahaan di masa yang akan datang dibandingkan atasan.

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:269) dalam teori keagenan (*agency theory*), hubungan agensi muncul ketika satu orang atau lebih (*principal*) memperkerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada *agent* tersebut. Hubungan antara *principal* dan *agent* dapat mengarah pada kondisi ketidakseimbangan informasi (*asymmetrical information*) karena *agent* berada pada posisi yang memiliki informasi yang lebih banyak tentang perusahaan dibandingkan dengan *principal*. Dengan asumsi bahwa individu-individu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri, maka

dengan asimetri informasi yang dimilikinya akan mendorong *agent* utnuk menyembunyikan beberapa informasi yang tidak diketahui *principal*.

Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007) mendefinisikan asimetri informasi sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya termasuk informasi lokal maupun informasi pribadi. Fitri (2004) mengatakan bahwa semakin besar asimetri informasi semakin besar dibutuhkan partisipasi dalam proses penganggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa asimetri informasi merupakan hal yang diperhatikan atasana dalam penyusunan anggaran.

Selain adanya perbedaan informasi antara atasana dan bawahan, faktor lingkungan juga harus diperhatikan. Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah juga tejadi pada individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pada kondisi ini bawahan dapat memberikan informasi pribadi yang dimilikinya kepada atasana dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran dapat lebih akurat. Namun dapat terjadi sebaliknya, bawahan tidak memberikan informasinya ke atasana. Informasi yang diperoleh dari kemampuannya menganalisis kejadian di masa datang tersebut tidak diberikan untuk membantu organisasi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian sebelumnya oleh Kren (1992) dalam Linda (2007) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam kondisi yang tingkat perubahannya tinggi dibutuhkan adanya partisipasi. Dengan kata lain partisipasi penyusunan anggaran dalam kondisi ketidakpastian lingkungan dapat menanamkan sifat

tanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan suatu perencanaan dimasa mendatang.

Menurut Griffin (2002:81) ketidakpastian adalah suatu kekuatan pendorong yang mempengaruhi keputusan. Sedangkan menurut Robbins (1999:86) lingkungan adalah lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar organisasi yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Robbins (1999:88) mengatakan bahwa ketidakpastian lingkungan adalah derajat perubahan dan derajat kompleksitas lingkungan organisasi. Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Bagi perusahaan besar sumber utama ketidakpastian lingkungan berasal dari lingkungan pesaing, konsumen, pemasok, regulator dan teknologi yang dibutuhkan.

Robbins (1999:97) mengatakan bahwa sebuah survai terhadap 400 orang eksekutif puncak dari beberapa perusahaan terbesar di Amerika Serikat mengindikasikan bahwa mereka menganggap lingkungan berubah bahkan dengan lebih cepat. Kesulitan yang diakibatkan tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi bagi atasan dalam menjalankan operasionalnya juga memungkinkan sangat diperlukan partisipasi untuk memprediksi kejadian dimasa yang akan datang. Shields & Shields (1998) mengatakan bahwa ada 4 hal yang mempengaruhi kenapa partisipasi anggaran sampai sekarang masih di teliti. Hal tersebut adalah:

- a. Adanya model penelitian yang menyelidiki bagaimana variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran sebagai variabel bebas dan kepuasan, motivasi dan kinerja sebagai variabel terikat.
- b. Pengaruh langsung variabel bebas terhadap partisipasi anggaran.
- c. Partisipasi anggaran sebagai variabel bebas berinteraksi dengan variabel bebas lainnya untuk mempengaruhi variabel terikat.
- d. Partisipasi anggaran sebagai variabel moderating berhubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Berdasarkan hal yang dikemukakan oleh Shields & Shields (1998) tersebut maka peneliti mencoba mencari tahu apakah ada pengaruh langsung variabel bebas terhadap partisipasi anggaran, yang mana dipengaruhi oleh empat hal (Shields & Shields 1998) yakni ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, keadaan yang saling ketergantungan dan asimetri informasi antara atasan dan bawahan.

Beberapa penelitian terdahulu yang terdapat dalam tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Penelitian Terdahulu**

Penelitian Terdahulu/tahun	Hasil Penelitian	Jenis Perusahaan/Tempat penelitian
1. Linda (2007)	Interaksi ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.	Manufaktur menengah dan besar di Padang.
2. Komalasari (2004)	Senjangan anggaran lebih tinggi pada saat asimetri informasi tinggi. Kinerja bawahannya lebih tinggi ketika asimetri informasi rendah.	Mahasiswa fakultas ekonomi semester VII dan VIII
3. Yuwono (1999)	Ketidakpastian lingkungan berhubungan positif dengan senjangan anggaran.	Eksekutif manajer perusahaan di Indonesia.
4. Sumadiyah (2004)	Ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran	Perhotelan di Kotamadya Surakarta dan DKI Jakarta.
5. Yulia Fitri (2004)	Asimetri informasi berhubungan signifikan secara negatif dengan partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi.	Universitas swasta yang ada di kota Bandung.
6. Shields & Shields (1998)	Partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap ketidakpastian lingkungan dan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap asimetri informasi.	Berbagai macam industri.
7. Darlis (2002)	Ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran tidak signifikan mempengaruhi senjangan anggaran.	Perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengikutsertakan variabel senjangan anggaran, disini penelitian coba untuk tidak memasukkan variabel senjangan anggaran. Hal ini untuk meneliti apakah asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh terhadap partisipasi anggaran tanpa ada tujuan untuk melakukan senjangan anggaran.

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran pada perusahaan manufaktur skala besar di Sumatera Barat. Hal ini dikarenakan pada perusahaan manufaktur skala besar banyak terdapat divisi yang mana masing-masing divisi memiliki informasi yang berbeda yang tidak dimiliki oleh atasan. Melalui asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan ini peneliti ingin meneliti apakah dalam pembuatan anggaran, perbedaan informasi ini telah diungkapkan.

Untuk membuktikan hal tersebut, penulis melakukan penelitian yang dituangkan dalam bentuk proposal yang berjudul **”Pengaruh Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Anggaran” (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Skala Besar di Sumatera Barat)**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Sejauhmana asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran.
3. Sejauhmana ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap partisipasi anggaran.
4. Sejauhmana gaya kepemimpinan berpengaruh dalam partisipasi anggaran.

5. Sejauhmana budaya organisasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran.
6. Sejauhmana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran melalui asimetri informasi.

### **C. Pembatasan Masalah**

Untuk lebih memfokuskan permasalahan serta data yang akan dibahas dan dikumpulkan dalam penelitian ini, maka perlu adanya pembatasan masalah. Oleh karena itu, penulis membatasi penelitian pada pengaruh asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka dirumuskan masalah:

1. Sejauhmana pengaruh asimetri informasi terhadap partisipasi anggaran.
2. Sejauhmana pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran.

### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji:

1. Pengaruh asimetri informasi terhadap partisipasi anggaran.
2. Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran.

## **F. Manfaat Penelitian**

Kegunaan dari penulisan ini adalah :

1. Bagi praktisi dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pengaruh asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran.
2. Bagi akademisi dapat melakukan penelitian lebih dalam mengenai asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran pada berbagai jenis perusahaan di Sumatera Barat serta dapat dijadikan bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.
3. Bagi riset selanjutnya dapat bermanfaat untuk mengembangkan ilmu dan wawasan serta pemahaman mengenai pengaruh asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Anggaran**

Dalam perencanaan strategis perusahaan, penyusunan anggaran merupakan salah satu hal yang paling penting. Oleh karena itu, bawahan sebaiknya diikutsertakan langsung dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Partisipasi anggaran ini diperlukan karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya. Diharapkan dengan partisipasi anggaran akan tercipta anggaran yang sebaik-baiknya sesuai dengan standar atau kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang.

###### **a. Pengertian**

Menurut Nasehatun (1999:7), anggaran pada dasarnya suatu proses menentukan siapa bertanggung jawab terhadap biaya apa. Oleh karena itu, dalam proses *budgeting* terlebih dahulu diperlukan adanya identifikasi tempat-tempat biaya yang ada dan jenis-jenis biaya yang menjadi tanggung jawab masing-masing bagian. Untuk itu, kejelasan struktur organisasi dan adanya sistem akuntansi yang standar amat diperlukan.

Garisson & Noreen (2000:402) mendefinisikan anggaran sebagai rencana rinci tentang perolehan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran menggambarkan

rencana untuk masa yang akan datang yang diekspresikan dalam istilah-istilah keuangan yang formal.

Sedangkan menurut Blocher (2007:446) anggaran merupakan rencana operasi organisasi untuk suatu periode tertentu; anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi selama periode tertentu. Anggaran meliputi aspek keuangan maupun non keuangan dari operasi yang direncanakan. Anggaran untuk suatu periode merupakan pedoman untuk melakukan operasi untuk periode tersebut.

Anthony & Govindarajan (2005:73) mengatakan anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu organisasi operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

Hansen & Mowen (2004:355) mengatakan anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan; rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Anggaran juga memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para bawahan untuk mengembangkan arah umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan.

Mulyadi (1997:488) mengatakan anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam

satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran juga merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

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

Dari berbagai definisi tentang anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana operasi suatu perusahaan yang mengidentifikasi aspek keuangan dan aspek non keuangan untuk suatu periode tertentu.

Secara terinci menurut Munandar (2001:16) proses kegiatan yang tercakup dalam *budgeting* antara lain:

1. Pengumpulan data atau informasi yang diperlukan dalam menyusun *budget*.
2. Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran dalam rangka menyusun *budget*.
3. Menyusun *budget* serta menyajikannya secara teratur dan sistematis.
4. Pengkoordinasiaan pelaksanaan *budget*.

5. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan *budget*.
6. Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian terhadap kerja yang telah dilaksanakan, serta menyusun kebijakan sebagai tindak lanjut dari kesimpulan tersebut.

Menurut Hansen & Mowen (2004:355) sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang di dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

**b. Karakteristik anggaran antara lain:**

Menurut Garrison & Noreen (2000:404), karakteristik anggaran adalah:

1. Anggaran mengestimasikan potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.

3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran pertahun.
4. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

### **c. Kegunaan anggaran**

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:75) kegunaan anggaran adalah:

1. Menyelaraskan dengan rencana strategis

Anggaran yang diselesaikan sebelum tahun permulaan anggaran, memberikan peluang untuk menggunakan informasi terakhir yang tersedia dan didasarkan pada penilaian manajer di semua tingkatan dalam organisasi. Hasil pertama dari anggaran bisa mengungkapkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Koordinasi

Setiap manajer dalam pusat tanggung jawab dalam organisasi

berpatisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya, ketika staf merangkai potongan-potongan tersebut menjadi suatu rencana keseluruhan, maka inkonsistensi mungkin muncul. Selama proses penyusunan anggaran maka berbagai inkonsistensi tersebut dapat diidentifikasi dan dicari solusinya.

### 3. Penugasan tanggung jawab

Anggaran yang disetujui seharusnya memperjelas tanggung jawab dari manajer. Anggaran tersebut memberikan wewenang kepada para manajer pusat tanggung jawab guna membelanjakan sejumlah uang untuk tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa persetujuan dari wewenang yang lebih tinggi.

### 4. Dasar untuk evaluasi kinerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur (*benchmark*) terhadap kinerja aktual. Komitmen tersebut dapat berubah bila asumsi yang mendasarinya juga berubah. Namun demikian, anggaran merupakan titik awal terbaik dalam menilai kinerja. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai *benchmark* untuk mengevaluasi kinerja pada tahun berikutnya.

#### **d. Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penganggaran dapat berkisar mulai dari proses sederhana yang bersifat informal pada perusahaan kecil yang hanya membutuhkan beberapa hari atau minggu untuk menyelesaiakannya, sampai dengan prosedur-prosedur panjang yang harus dilakukan perusahaan-perusahaan besar atau pemerintah yang membutuhkan waktu berbulan-bulan dari awal hingga persetujuan akhir. Menurut Blocher (2007:455), proses penganggaran:

##### **1. Pembentukan Komite Anggaran**

Komite anggaran mengawasi semua masalah anggaran dan sering merupakan otoritas tertinggi dalam organisasi untuk segala hal yang berkaitan dengan anggaran. Komite anggaran menetapkan atau memberikan persetujuan atas tujuan anggaran keseluruhan bagi semua unit bisnis utama, mengarahkan dan mengoordinasikan penyusunan anggaran, meyelesaikan konflik yang terjadi dalam penyusunan anggaran, menyetujui anggaran final, mengawasi operasi sepanjang tahun, dan menelaah hasil-hasil operasi pada akhir periode.

##### **2. Penentuan Periode Anggaran**

Anggaran biasanya disusun untuk jangka waktu tertentu, umumnya untuk periode satu tahun dengan anggaran subperiode setiap kuartal atau bulan. Walaupun periode anggaran dapat

berbeda dari tahun fiskalnya, anggaran tahunan untuk organisasi pada umumnya bersamaan waktunya dengan tahun fiskal.

### 3. Spesifikasi Pedoman Anggaran

Salah satu tanggung jawab komite anggaran adalah memberikan pedoman bagi anggaran awal/dasar (*initial budget*) yang menentukan arah dan penyusunan anggaran. Sebelum mengeluarkan pedoman anggaran, komite anggaran harus mempertimbangkan pandangan umum terhadap ekonomi dan pasar, tujuan strategis organisasi, rencana jangka panjang, hasil periode yang diharapkan dari periode sekarang, kebijakan khusus perusahaan, pengendalian polusi, promosi khusus, dan sasaran-sasaran jangka pendek.

### 4. Penyusunan Usulan Anggaran Awal/Dasar

Setiap pusat pertanggungjawaban menyiapkan usulan anggaran awal berdasarkan pedoman anggaran. Sejumlah faktor internal dan eksternal harus dipertimbangkan oleh unit-unit anggaran.

### 5. Negosiasi, Penelahaan, dan Persetujuan Anggaran.

Pihak yang berwenang atas unit-unit anggaran mempelajari usulan anggaran awal. Pengkajian tersebut meliputi penentuan apakah usulan tersebut sesuai dengan pedoman anggaran, pemeriksaan apakah tujuan anggaran dapat dicapai dan searah dengan tujuan organisasi yang lebih tinggi, dan pemastian apakah

kegiatan operasional yang dianggarkan konsisten dengan aktivitas yang dianggarkan dengan unit lainnya. Setelah unit-unit anggaran menyelesaikan anggaran dalam unit-unit mereka, anggaran disebarluaskan dalam organisasi sampai mencapai level final dan gabungan dari berbagai unit anggaran menjadi anggaran operasional.

#### 6. Revisi Anggaran

Ketika aktivitas operasi berjalan, faktor-faktor internal atau situasi eksternal yang baru dipelajari akan membuat anggaran menjadi perlu untuk direvisi. Prosedur-prosedur untuk merevisi anggaran bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi. Bagi organisasi membolehkan revisi anggaran hanya kepada keadaan-keadaan khusus, mendapatkan persetujuan untuk memodifikasi anggaran kemungkinan akan sulit. Revisi periodik yang sistematis dari anggaran yang berkelanjutan dapat memberikan manfaat dalam kegiatan operasi dinamis. Akan tetapi, revisi anggaran secara reguler dapat mendorong pusat pertanggungjawaban untuk menyusun anggaran mereka yang tidak sesuai dengan ketentuan.

#### 2. Partisipasi Anggaran

Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh bagaimana cara penyusunan anggaran itu sendiri. Dalam program anggaran yang paling berhasil, bawahan secara aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran itu sendiri. Ini merupakan kebalikan dari dari

pendekatan anggaran yang berasal dari atas. Jika anggaran ditetapkan oleh atasan, hal tersebut mungkin akan menimbulkan ketidaksukaan, bukan kerjasama atau komitmen.

Hansen & Moween (2004:376) mengatakan perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manajer sejalan dengan tujuan organisasi, dan manajer memiliki penggerak untuk mencapainya. Jika anggaran tidak dikelola secara baik, para manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi

#### **a. Pengertian**

Mulyadi (1997:513) mengatakan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Mulyadi (1997:513) juga mengatakan bahwa partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Menurut Garisson & Noreen (2000:408) anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan.

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:87) anggaran partisipasi adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran.

Hansen & Mowen (2004:376) mengatakan anggaran partisipatif (*participative budgeting*) memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran. Biasanya tujuan umum dikomunikasikan ke manajer, yang membantu mengembangkan anggaran yang akan memenuhi tujuan-tujuan itu. Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa bertanggung jawab pada bawahan dan mendorong kreatifitas.

Brownell (1982) dalam Fitri (2004) mengatakan keikutsertaan dalam penyusunan anggaran atau disebut dengan partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran yang akan dievaluasi, dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Kenis (1979) dalam Fitri (2004), partisipasi anggaran adalah sebagai tingkat keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran.

Sedangkan Shields & Shields (1998) mengatakan bahwa “*participative budgeting usually defined in the accounting literatur as a process in which a manager is involved with, and has influence on, the determination of his or her budget*”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah proses pembuatan anggaran secara bersama-sama dimana bawahan juga ikut terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran.

### **b. Keunggulan Partisipasi Anggaran**

Penyusunan anggaran partisipatif adalah sangat menguntungkan untuk pusat tanggung jawab yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti karena manajer yang bertanggung jawab atas pusat tanggung jawab semacam ini kemungkinan besar memiliki informasi terbaik mengenai variabel yang mempengaruhi pendapatan dan beban mereka. Menurut Garrison & Noreen (2000:408) sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas partisipasi anggaran ini adalah:

- 1) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaianya dihargai oleh manajemen puncak.
- 2) Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat dan handal.
- 3) Orang yang cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang di berasal dari atas.
- 4) Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Di sisi lain, jika anggaran di berasal dari atas, mereka akan selalu

berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistik untuk diterapkan dan dicapai.

### **3. Teori Agensi (*Agency Theory*)**

#### **a. Pengertian**

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:269) teori agensi mengeksplorasi bagaimana kontrak dan insentif dapat memotivasi individu untuk mencapai keselarasan tujuan. Teori ini berusaha untuk menggambarkan faktor-faktor utama yang sebaiknya dipertimbangkan dalam merancang kontrak insentif.

#### **b. Konsep**

Hubungan agensi ada ketika salah satu pihak (*principal*) menyewa pihak lain (*agent*) untuk melaksanakan suatu jasa, dan dalam melakukan hal ini, mendelegasikan wewenang untuk membuat keputusan kepada bawahan tersebut. Dalam suatu korporasi, pemegang saham merupakan *principal* dan CEO adalah bawahan mereka. Pemegang saham menyewa CEO dan mengharapkan ia bertindak untuk kepentingan mereka. Di tingkat yang lebih rendah, CEO adalah *principal* dan manajer unit bisnis adalah *agent*. Tantangannya adalah bagaimana untuk memotivasi *agent* sedemikian rupa sehingga akan menjadi sama produktif seperti jika mereka adalah pemiliknya.

Salah satu elemen kunci dari teori agensi adalah bahwa *principal* dan *agent* memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda. Menurut

Anthony dan Govindarajan (2005:269) konsep dari teori agensi ini adalah:

1. Perbedaan tujuan antara *principal* dan *agent*.

Teori agensi mengasumsikan bahwa setiap individu bertindak untuk kepentingannya sendiri. *Agent* diasumsikan akan menerima kepuasaan tidak hanya dari kompensasi keuangan saja tetapi juga dari tambahan yang terlihat dalam hubungan suatu agensi, seperti waktu luang yang banyak, kondisi kerja yang menarik, keanggotaan klub dan jam kerja yang fleksibel misalnya saja, beberapa *agent* lebih memilih waktu luang dibandingkan kerja atau usaha kerja.

*Principal* (pemegang saham atau atasan) di pihak lain, diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian keuangan yang diperoleh dari investasi mereka di perusahaan tersebut.

*Agent* dan *principal* juga berbeda dalam hal preferensi resiko. Teori agensi mengasumsikan bahwa manajer memilih lebih banyak daripada sedikit kekayaan, tetapi bahwa utilitas marginal, atau kepuasaan menurun dengan semakin banyaknya kekayaan yang diakumulasikan. *Agent* biasanya memiliki sebagian besar dari kekayaan mereka yang terikat dengan kekayaan perusahaan.

2. Tidak dapat diamatinya tindakan *agent*.

Pemegang saham tidak berada dalam posisi untuk memantau aktivitas CEO setiap harinya untuk memastikan bahwa ia bekerja

untuk kepentingan mereka. Secara serupa, CEO tidak berada dalam posisi untuk memantau aktivitas bisnis setiap harinya.

Hal ini disebabkan *principal* tidak memiliki informasi yang mencukupi mengenai kinerja *agent*, prinsipal tidak dapat merasa pasti bagaimana usaha *agent* memberikan kontribusi terhadap hasil aktual perusahaan. Perbedaan preferensi antara *principal* dan *agent* dapat menyebabkan *agent* tersebut salah saji menyajikan informasi kepada *principal*.

#### **4. Asimetri Informasi**

Bawahan memiliki informasi yang lebih banyak tentang kapabilitas produksi mereka dibandingkan atasan. Ditinjau dari perspektif keagenan, asimetri informasi ini memotivasi bawahan untuk memberikan informasi yang menyesatkan tentang kapabilitas produksi mereka. Schiff & Lewin (1970) dalam Komalasari (2004) mengatakan apabila mengijinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam penetapan anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menjaring informasi privat yang dimiliki bawahan.

##### **a. Pengertian**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:270) menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada *agent* (manajer/bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimilikinya. Asimetri informasi adalah suatu kondisi

apabila pemilik/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja manajer/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan.

Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007) mendefinisikan asimetri informasi sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dinilai bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasan, termasuk lokal maupun informasi pribadi.

Dapat disimpulkan bahwa asimetri informasi adalah suatu kondisi yang menyebabkan terjadinya perbedaan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan mengenai kinerja bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi aktual.

Shields dan Young (1993) dalam Falikhatun (2007) mengemukakan beberapa kondisi perusahaan yang kemungkinan besar timbulnya asimetri informasi, yaitu:

1. Perusahaan yang sangat besar,
2. Mempunyai penyebaran secara geografis,
3. Memiliki produk yang beragam,
4. Membutuhkan teknologi.

Untuk tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan yang diharapkan. Namun oleh karena informasi bawahan lebih baik dari atasan (asimetri informasi) maka melalui partisipasi anggaran inilah bawahan bisa berkesempatan untuk mengungkapkan informasi yang dia miliki. Asimetri informasi memiliki dua tipe:

### 1. *Adverse selection.*

*Adverse selection* merupakan jenis asimetri informasi dimana satu pihak atau lebih yang melangsungkan suatu transaksi usaha potensial memiliki informasi lebih dari pihak-pihak lain. *Adverse selection* terjadi karena beberapa orang seperti manajer perusahaan dan para pihak dalam lainnya lebih mengetahui kondisi kini dan prospek ke depan suatu perusahaan daripada investor lainnya.

### 2. *Moral hazard*

*Moral hazard* merupakan jenis informasi dimana satu pihak atau lebih yang akan melangsungkan suatu transaksi usaha dapat mengamati tindakan-tindakan mereka dalam penyelesaian transaksi mereka sedangkan pihak lainnya tidak. *Moral Hazard* dapat terjadi karena adanya pemisahan pemilikan dengan pengendalian yang merupakan karakteristik kebanyakan perusahaan besar.

## b. **Mekanisme Pengendalian**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:270) para pengamat teori agensi menyatakan ada dua cara untuk menangani masalah-masalah dari perbedaan tujuan dan asimetri informasi, yaitu:

### 1. Pemantauan.

*Principal* dapat merancang sistem pengendalian yang memantau tindakan *agent*, menghalangi tindakan yang meningkatkan kekayaan *agent* dengan mengorbankan kepentingan

*principal*. Suatu contoh dari sistem pemantauan adalah laporan keuangan yang di audit. Teori agensi telah mencoba untuk menjelaskan mengapa hubungan agensi yang berbeda melibatkan tingkat pemantauan yang berbeda.

## 2. Kontrak Insentif

*Principal* mungkin mencoba untuk membatasi perbedaan preferensi dengan menetapkan kontrak insentif yang sesuai. Semakin besar pengharapan *agent*, semakin banyak insentif yang ada bagi *agent* tersebut untuk memperbaiki ukuran. Oleh karena itu, *principal* sebaiknya mendefinisikan ukuran kinerja sedemikian rupa sehingga hal tersebut memajukan kepentingannya.

## 5. Ketidakpastian Lingkungan

Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, atasannya membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti faktor lingkungan. Kemampuan untuk menganalisis dan memprediksi lingkungan akan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda dari atasannya dan bawahan tentang ketidakpastian lingkungan yang mereka hadapi. Menurut Anderson dan Kida (1985); Ferris (1982) dalam Yuwono (1999), tingkat ketidakpastian yang dihadapi bawahan dalam lingkungan organisasi mempunyai implikasi yang penting terhadap organisasi.

### **a. Pengertian**

Menurut Robbins (1999:86) lingkungan adalah lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Robbins (1999:86) mengatakan bahwa lingkungan terbagi dua:

1. Lingkungan umum mencakup segala sesuatu yang ada diluar organisasi, misalnya faktor ekonomi, keadaan politik, pengaruh sosio budaya, masalah globalisasi dan faktor lingkungan.
2. Lingkungan khusus merupakan bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran sebuah organisasi. Lingkungan khusus ini terdiri atas pendukung-pendukung yang sangat penting atau para pihak yang berkepentingan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi secara positif maupun negatif.

Ketidakpastian lingkungan menurut Robbins (1999:88) adalah derajat perubahan dan derajat kompleksitas lingkungan organisasi. Sedangkan lingkungan organisasi menurut Daff (2002:99) adalah semua elemen yang berada diluar organisasi tetapi berpotensi untuk mempengaruhi organisasi. Daff (2002:99) juga mengatakan bahwa ketidakpastian adalah para manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan serta perubahan lingkungan. Ketika faktor-faktor eksternal berubah cepat, organisasi mengalami ketidakpastian yang tinggi. Perusahaan harus melakukan usaha untuk beradaptasi

dengan perubahan ini.

Sedangkan menurut Miliken (1987) dalam Darlis (2002) mengatakan bahwa ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi lingkungan secara akurat. Sedangkan di lingkungan yang ketidakpastiannya rendah, individu dapat memprediksi keadaan sehingga dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat.

Menurut Duncan (1972) dalam Eri (2007) ketidakpastian lingkungan dapat diukur dengan menggunakan indikator: kurangnya informasi, ketidakmampuan mengetahui hasil, dan ketidakmampuan menentukan kemungkinan.

Dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan adalah suatu keadaan dimana tingkat perubahannya sangat tinggi, sehingga sulit untuk memprediksinya.

### **b. Tipe-tipe ketidakpastian lingkungan.**

Menurut Miliken (1987) dalam Dewi (2004) ada tiga tipe ketidakpastian lingkungan:

#### **1. Ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*)**

Seseorang merasakan ketidakpastian keadaan jika ia merasakan bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan

mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasakan tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan menghadapi para pemasok, pesaing dan konsumen atau manajer merasa tidak pasti terhadap kemungkinan perubahan lingkungan yang relevan seperti perubahan teknologi, kultur, demografi, dan lain-lain.

## 2. Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*)

Ketidakpastian pengaruh berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu. Seorang manajer dapat berada dalam ketidakpastian pengaruh, bila merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa berpengaruh pada perusahaan (sifat), seberapa pengaruh masalah berpengaruh (kedalaman) dan kapan pengaruh tersebut sampai ke perusahaan (waktu). Ketidakpastian pengaruh akan peristiwa yang terjadi pada masa mendatang akan menjadi lebih menonjol jika ketidakpastian lingkungan sangat tinggi dimasa mendatang.

## 3. Ketidakpastian respon (*respons uncertainty*)

Ketidakpastian respon usaha untuk memahami pilihan respon yang tersedia bagi organisasi dan manfaat tiap-tiap respon di definisikan sebagai ketiadaan pengetahuan tentang pilihan ketidakpastian respon dan ketidakmampuan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul akibat pilihan.

Dari ketiga ketidakpastian, ketidakpastian keadaan merupakan tipe yang secara konseptual paling sesuai menggambarkan ketidakpastian lingkungan (*environment uncertainty*).

## 6. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran sedangkan asimetri informasi mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap peningkatan partisipasi penganggaran.

Penelitian yang berjudul *Job relevant information* dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial oleh Sumadiyah (2004), yang menjadi populasi merupakan perusahaan perhotelan. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer yang bekerja di perusahaan perhotelan yang telah memperoleh kategori bintang yang beroperasi di Kodia Surakarta dan DKI Jakarta. Untuk hipotesis pertama menggunakan analisis jalur dibantu dengan aplikasi AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Hipotesis kedua diuji dengan regresi linear sederhana. Sedangkan hipotesis ketiga dan keempat diuji dengan *multiple regression*. Hasil penelitian pada hipotesis kedua yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

peningkatan partisipasi penyusunan anggaran.

Penelitian selanjutnya oleh Fitri (2004) mengenai pengaruh informasi asimetri, partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi terhadap timbulnya senjangan anggaran. Populasi dari penelitian ini adalah Pembantu Dekan II (PD II) pada universitas swasta di kota Bandung. Alasan dipilihnya Pembantu Dekan II sebagai responden karena mereka merupakan manajer tingkat menengah. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa informasi asimetri dengan partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan. Shields & Shields (1998) mengatakan bahwa ada pengaruh langsung atas partisipasi anggaran sebagai variabel terikat. Penelitiannya juga mengaitkan antara ketidakpastian tugas, ketidakpastian lingkungan, keadaan yang saling ketergantungan dan asimetri informasi terhadap partisipasi anggaran. Sampel dari penelitian ini adalah manajer yang tamat dari program MBA. Kuesioner yang disebar sebanyak tujuh puluh lima dan yang kembali sebanyak enam puluh tiga. Sedangkan respondennya adalah manajer yang memiliki pengalaman kerja selama delapan dan sembilan tahun serta bertanggung jawab terhadap anggaran operasi.

Berbeda dengan penelitian terdahulu, disini peneliti hanya meneliti tentang pengaruh asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran tanpa melibatkan senjangan anggaran. Hal ini untuk mengetahui apakah dengan adanya asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan, bawahan akan memberikan informasi yang dia

miliki apabila dilakukan pembuatan anggaran secara partisipasi (bawahan juga turut serta dalam pembuatan keputusan).

## **7. Pengembangan Hipotesis**

### **a. Hubungan antara asimetri informasi dan partisipasi anggaran.**

Suatu proses anggaran bisa bersifat dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas. Dengan penyusunan anggaran dari atas ke bawah, atasan menetapkan anggaran bagi bawahan. Dengan penyusunan anggaran dari bawah ke atas, bawahan berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran.

Anthony & Govindarajan (2005:87) mengatakan bahwa penyusunan anggaran partisipatif adalah sangat menguntungkan untuk pusat pertanggungjawaban yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti karena manajer yang bertanggung jawab atas pusat tanggung jawab semacam itu kemungkinan besar memiliki informasi terbaik mengenai variabel yang mempengaruhi pendapatan dan beban mereka.

Baiman & Evans (1983) dalam Shields & Shields (1998) mengatakan bahwa penelitian secara teoritis dalam bidang ekonomi memperlihatkan partisipasi anggaran bisa bertahan sampai sekarang dikarenakan adanya kebutuhan untuk pembagian informasi antara atasan dan bawahan. Locke & Schweiger (1979); Locke & Latham (1990) dalam Shields & Shields (1998) juga mengatakan bahwa dalam

penelitian secara teoritis dalam bidang psikologi diungkapkan bahwa bawahan memiliki informasi mengenai tugas yang lebih baik dibandingkan atasan, oleh karena itu partisipasi anggaran sangat dibutuhkan agar bawahan dan atasan bisa belajar lebih baik lagi tentang tugas.

Shields & Shields (1998) mengatakan model partisipasi anggaran inilah yang digunakan oleh atasan untuk mengungkapkan informasi privat yang dimiliki bawahan sehingga atasan bisa membuat anggaran yang lebih efisien. Semakin besar asimetri informasi, semakin besar dibutuhkan partisipasi dalam proses penganggaran (Fitri: 2004).

Oleh karena itu untuk tujuan perencanaan anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan dengan yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan lebih baik dari atasan (asimetri informasi) maka melalui partisipasi anggaran inilah bawahan bisa berkesempatan untuk mengungkapkan informasi yang dia miliki.

Lebih jelas lagi, partisipasi bawahan dalam proses penetapan anggaran memberikan peluang kepada atasan untuk dapat mengakses informasi lokal (Baiman 1982 dalam Komalasari 2004). Mengijinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam penetapan anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menjaring informasi privat yang dimiliki bawahan (Schiff dan Lewin 1970 dalam Komalasari 2004).

Apabila seorang manajer memiliki asimetri informasi yang besar maka dia juga memiliki partisipasi yang besar juga dalam pembuatan

anggaran. Sehingga informasi privat yang dimilikinya bisa diungkap dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan uraian di atas peneliti menduga bahwa partisipasi berpengaruh signifikan positif terhadap partisipasi anggaran dan pengaruh tersebut diuji pada hipotesis satu.

**b. Hubungan antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran.**

Ketidakpastian lingkungan menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika lingkungan tidak bisa diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Milliken, 1987 dalam Darlis, 2002).

Shields & Shields (1998) mengatakan bahwa partisipasi anggaran dipicu oleh ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, keadaan yang saling ketergantungan dan asimetri informasi. Oleh karena itu melalui partisipasi anggaran inilah informasi mengenai ketidakpastian lingkungan yang dimiliki bawahan dapat diungkap. Sehingga informasi pribadi yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran yang akurat. Hal ini dikarenakan bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggung jawabnya dan dapat memprediksi lingkungan.

Penelitian Govindarajan (1986) dalam Sumadiyah (2004)

menemukan bahwa rasa ketidakpastian terhadap lingkungan akan berpengaruh terhadap partisipasi anggaran. Sedangkan hasil penelitian dari Sumadiyah (2004) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran.

Dari hal diatas jelas bahwa apabila tingkat ketidakpastian lingkungan tinggi maka partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran haruslah tinggi. Oleh karena itu peneliti menduga bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap partisipasi anggaran dan pengaruh tersebut diuji pada hipotesis dua.

## **B. Kerangka Konseptual**

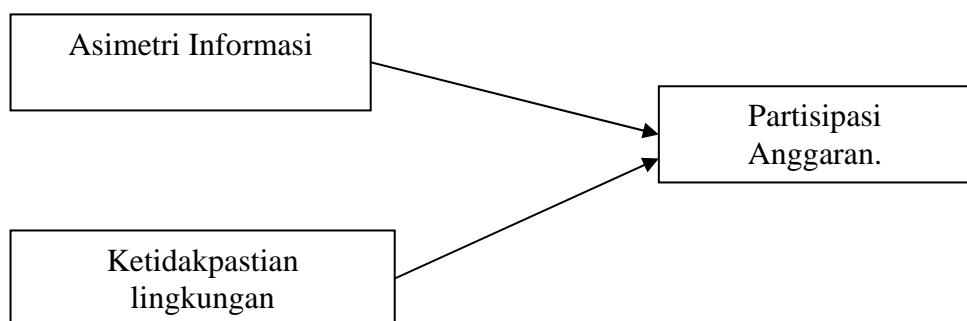
Anggaran merupakan alat yang digunakan perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam perusahaan. Penyusunan anggaran bisa dilakukan secara partisipasi. Apabila suatu perusahaan melakukan penyusunan anggaran secara partisipasi maka bawahan juga terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut. Adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran diharapkan bisa mengungkapkan informasi pribadi yang dimiliki oleh bawahan.

Perbedaan antara informasi yang dimiliki oleh bawahan dan atasan dinamakan asimetri informasi. Asimetri informasi ini akan semakin banyak apabila suatu perusahaan tersebut memiliki banyak divisi. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran secara partisipasi, diharapkan asimetri informasi

dapat diungkapkan. Sehingga bawahan bisa menyampaikan segala informasi yang dia miliki dalam penyusunan anggaran.

Faktor lain yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah ketidakpastian lingkungan. Lingkungan merupakan suatu aspek yang harus dipertimbangkan dan memiliki peranan penting dalam perusahaan. Melalui partisipasi anggaran, setiap informasi yang dimiliki oleh bawahan yang berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan bisa diketahui. Sehingga nantinya anggaran yang dibuat benar-benar menggambarkan kebutuhan perusahaan.

Penelitian ini menguji pengaruh asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran. Asimetri informasi sebagai variabel independen ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh terhadap partisipasi anggaran. Ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh terhadap partisipasi anggaran ( $Y$ ). Hubungan antara asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

H1 : Asimetris informasi berpengaruh signifikan positif terhadap partisipasi anggaran.

H2 : Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap partisipasi anggaran.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap partisipasi anggaran pada perusahaan manufaktur berskala besar di Sumatera Barat. Sehingga hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini ditolak.
2. Dari hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap partisipasi anggaran pada perusahaan manufaktur berskala besar di Sumatera Barat. Sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

#### **B. Keterbatasan dan Saran**

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Pada saat pemberian kuesioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden yaitu manajer keuangan dan manajer pemasaran. Sehingga kuesioner yang disebar peneliti, diisi

oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti.

2. Penelitian ini mempunyai kelemahan bias perceptual, yaitu pendapat seseorang berbeda dalam memandang sesuatu. Hal ini disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda, perbedaan budaya dan lain sebagainya.
3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

Berdasarkan keterbatasan yang melekat pada penelitian ini, saran bagi peneliti selanjutnya adalah:

1. Sampel dari penelitian juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lain seperti perusahaan jasa dan perdagangan sehingga hasil penelitian dapat di generalisasi nantinya
2. Penelitian selanjutnya bisa menggunakan variabel lain seperti ketidakpastian tugas dan keadaan yang saling ketergantungan untuk meneliti mengenai pengaruhnya terhadap partisipasi anggaran.