

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Keagenan

Inti dari teori keagenan adalah kontrak kerja yang didesain dengan tepat untuk menyelaraskan kepentingan antara prinsipal dengan agen (Supanto, 2010). Praktik senjangan anggaran mengandung pengertian dari teori keagenan, yaitu adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dengan principal. Teori keagenan yang dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan (2007) merupakan suatu fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk melakukan suatu otoritas atau tugas dalam membuat keputusan.

Hubungan ke agen dalam konteks pemerintah daerah antara atasan dan bawahan, dimana bawahan melakukan proses perencanaan, pelaksanaan serta pelaporan atas anggaran daerah dengan membentuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), sedangkan atasan berperan dalam melaksanakan pengawasan. Menurut teori ini hubungan antara bawahan dan atasan pada dasarnya sering berseberangan karena adanya kepentingan masing-masing pihak yang berbeda (Irfan, 2016).

Teori keagenan yang dimaksudkan dalam praktik senjangan anggaran adalah konflik kepentingan antara agen dan principal yang muncul pada saat tiap pihak berusaha mencapai keberhasilan yang mereka kehendaki. Dalam proses penyusunan anggaran perusahaan, manajer yang berpartisipasi cenderung akan memberikan informasi berbeda dari sumber daya yang seharusnya mereka miliki

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan tujuan untuk mendapatkan rewards. Kondisi demikian akan jelas menimbulkan senjangan anggaran dalam suatu perusahaan (Ryadi, 2015).

2.1.2 Teori Kontijensi

Pendekatan kontijensi pada akuntansi manajemen berdasarkan pada premis bahwa sistem akuntansi manajemen yang universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, tetapi sistem akuntansi manajemen juga tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi tersebut. Temuan penelitian menunjukkan ketidakkonsistenan antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan terdapat variabel lain yang mempengaruhi antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (Govindarajan dalam Ikhsan dan Ane, 2007).

Pendekatan kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, pendekatan kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Faktor kontijensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah motivasi dan ketidakpastian lingkungan. Faktor kontijensi yang telah dipilih tersebut akan berperan sebagai moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.1.3 Goal-Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (goal) 10 yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

misinya organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan atau program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.4 Teori Keutamaan (*Virtue Theory*)

Teori keutamaan (*virtue*) ini memandang sikap atau akhlak seseorang. Dalam etika dewasa ini terdapat minat khusus untuk teori keutamaan sebagai reaksi atas teori-teori etika sebelumnya yang terlalu berat sebelah dalam mengukur perbuatan dengan prinsip atau norma. Namun demikian, dalam sejarah etika teori keutamaan tidak merupakan sesuatu yang baru. Sebaliknya, teori ini mempunyai suatu tradisi lama yang sudah dimulai pada waktu filsafat Yunani kuno.

Keutamaan bisa didefinisikan sebagai berikut : disposisi watak yang telah diperoleh seseorang dan memungkinkan dia untuk bertingkah laku baik secara moral. Kebijakan, misalnya, merupakan suatu keutamaan yang membuat seseorang mengambil keputusan tepat dalam setiap situasi. Keadilan adalah keutamaan lain yang membuat seseorang selalu memberikan kepada sesama apa yang menjadi haknya. Kerendahan hati adalah keutamaan yang membuat



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seseorang tidak menonjolkan diri, sekalipun situasi mengizinkan. Suka bekerja keras adalah keutamaan yang membuat seseorang mengatasi kecenderungan spontan untuk bermalas-malasan. Seseorang adalah orang yang baik jika memiliki keutamaan. Hidup yang baik adalah hidup menurut keutamaan (*virtuous life*).

Menurut pemikir Yunani (Aristoteles), hidup etis hanya mungkin dalam polis. Manusia adalah “makhluk politik”, dalam arti tidak bisa dilepaskan dari polis atau komunitasnya. Dalam etika bisnis, teori keutamaan belum banyak dimanfaatkan. Solomon membedakan keutamaan untuk pelaku bisnis individual dan keutamaan pada taraf perusahaan. Di samping itu ia berbicara lagi tentang keadilan sebagai keutamaan paling mendasar di bidang bisnis. Diantara keutamaan yang harus menandai pebisnis perorangan bisa disebut : kejujuran, fairness, kepercayaan dan keuletan. Keempat keutamaan ini berkaitan erat satu sama lain dan kadang-kadang malah ada tumpang tindih di antaranya.

Kejujuran secara umum diakui sebagai keutamaan pertama dan paling penting yang harus dimiliki pelaku bisnis. Kejujuran menuntut adanya keterbukaan dan kebenaran. Jika mitra bisnis ingin bertanya, pebisnis yang jujur selalu bersedia memberi keterangan. Tetapi suasana keterbukaan itu tidak berarti si pebisnis harus membuka segala kartunya. Sambal berbisnis, sering kita terlibat dalam negosiasi kadang-kadang malah negosiasi yang cukup keras dan posisi sesungguhnya atau titik tolak kita tidak perlu ditelanjangi bagi mitra bisnis. Garis perbatasan antara kejujuran dan ketidakjujuran tidak selalu bisa ditarik dengan tajam.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Keutamaan kedua adalah *fairness*. *Fairness* adalah kesediaan untuk memberikan apa yang wajar kepada semua orang dan dengan “wajar” dimaksudkan apa yang bisa disetujui oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu transaksi. Insider trading adalah contoh mengenai cara berbisnis yang tidak fair. Dengan insider trading dimaksudkan menjual atau membeli saham berdasarkan informasi “dari dalam” yang tidak tersedia bagi umum. Bursa efek sebagai institusi justru mengandaikan semua orang yang bergiat disini mempunyai pengetahuan yang sama tentang keadaan perusahaan yang mereka jualbelikan sahamnya. Orang yang bergerak atas dasar informasi dari sumber tidak umum (jadi rahasia) tidak berlaku fair.

Kepercayaan (*trust*) juga merupakan keutamaan yang penting dalam konteks bisnis. Kepercayaan harus ditempatkan dalam relasi timbal balik. Ada beberapa cara untuk mengamankan kepercayaan. Salah satu cara adalah memberi garansi atau jaminan. Cara-cara itu bisa menunjang kepercayaan antara pebisnis, tetapi hal itu hanya ada gunanya bila akhirnya kepercayaan melekat pada si pebisnis itu sendiri.

2.1.5 Teori Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)

Teori Ketidakpastian Keadaan yaitu seseorang merasakan ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*) jika ia merasakan bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi. Tidak dapat memprediksi secara akurat dari seluruh faktor sosial dan fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan orang-orang dalam organisasi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*) merupakan tipe yang secara konseptual paling sesuai menggambarkan ketidakpastian lingkungan (*environment uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi sebagai faktor penting karena kondisi demikian dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan menjadi bermasalah dalam situasi operasi yang tidak pasti karena tidak terprediksinya kejadian masa mendatang. Oleh karena itu manajer harus mampu memprediksi apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang yang bisa membawa dampak terhadap organisasi, lalu memberikan informasi yang bersifat *timeliness*, *aggregate* serta *integrated* yang akan bermanfaat bagi manajer ketika dihadapkan pada pembuatan keputusan yang berdampak pada beberapa segmen perusahaan.

2.2 Anggaran

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara (Saraswati, 2015).

Anggaran yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut (Halim, 2013:22). Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi, anggaran menduduki posisi yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

penting. Proses dan metode untuk mempersiapkan suatu anggaran disebut dengan penganggaran (Gita, 2015).

Anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah perusahaan. Di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana (Dian Erma Dewi, 2015).

2.3 Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas yang berisi tentang besarnya belanja yang harus dikeluarkan untuk membiayai program dan aktivitas yang direncanakan serta cara untuk mendapatkan dana untuk membiayai program dan aktivitas tersebut (Moh. Mahsun, Firma dan Heribertus, 2011:65 dalam Miyati, 2014). Dalam sektor publik, penganggaran merupakan tahapan yang cukup rumit dan penuh dengan nuansa politik. Anggaran dianggap sebagai rahasia perusahaan yang tertutup bagi publik, sedangkan pada sektor publik anggaran dianggap sebagai alat akuntabilitas publik di dalam mengelola dana publik dan program-program yang di danai dengan uang publik sehingga

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

anggaran pada sektor publik justru harus diinformasikan untuk didiskusikan secara terbuka (Gita, 2015).

2.3.1 Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik

Menurut Moh. Mahsun, Firma dan Heribertus (2011:68-70), proses penyusunan anggaran sektor publik dikelompokkan menjadi empat tahap yaitu :

1) Tahap Persiapan Anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran. Faktor tingkat ketidakpastian yang cukup tinggi juga perlu menjadi perhatian. Di Indonesia, proses perencanaan APBD dengan paradigma baru menekankan pada pendekatan *bottom-up planning*, dengan tetap berpedoman pada arah kebijakan pembangunan pemerintah pusat.

2) Tahap Ratifikasi Anggaran

Tahap ratifikasi merupakan tahap pengesahan anggaran. Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill* namun juga harus mempunyai *political skill*, *salesmanship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari pimpinan eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3) Tahap Implementasi / Pelaksanaan Anggaran

Dalam tahap ini yang paling penting adalah yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam tahap ini bertanggungjawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem akuntansi yang baik meliputi sistem pengendalian intern yang memadai.

4) Tahap Pelaporan Dan Evaluasi

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak akan menemukan banyak masalah.

2.3.2 Karakteristik Anggaran Sektor Publik

Anggaran mempunyai karakteristik :

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- 5) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

2.3.3 Prinsip Anggaran Sektor Publik

Prinsip-prinsip didalam anggaran sektor publik meliputi:

1) Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.

2) Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah.

Oleh karena itu, adanya dana *non budgetary* pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

3) Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum.

4) *Nondiscretionary Appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

5) Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodik, bisa bersifat tahunan maupun multi tahunan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6) Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi, yang dapat dijadikan sebagai kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran.

7) Jelas.

Anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat dan tidak membingungkan.

8) Diketahui publik.

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

2.3.4 Fungsi Anggaran Sektor Publik

Abdul Halim (2013:50-52) mengidentifikasi beberapa fungsi anggaran dalam manajemen sektor publik adalah sebagai berikut:

1) Alat perencanaan

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:

- a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan;
- b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta alternatif pembiayaannya;

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun; dan
- d) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

2) Alat pengendalian

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), salah sasaran (*missappropriation*), atau adanya penggunaan yang tidak semestinya (*misspending*). Anggaran merupakan alat untuk mengawasi kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk meyakinkan bahwa pemerintah mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu:

- a) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan;
 - b) Menghitung selisih anggaran;
 - c) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians;
 - d) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.
- #### 3) Alat kebijakan fiskal

Melalui anggaran organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan

ekonomi. Melalui anggaran sektor publik dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi.

4) Alat politik

Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tertentu. Anggaran tidak sekedar masalah teknik, melainkan diperlukan keterampilan berpolitik, membangun koalisi, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang manajemen keuangan sektor publik yang memadai oleh para manajer publik. Oleh karena itu, kegagalan dalam melaksanakan anggaran akan dapat menjatuhkan kepemimpinan dan kredibilitas pemerintah.

5) Alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan sub-organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian/unit kerja lainnya. Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi dan komunikasi antara dan seluruh bagian dalam pemerintahan.

6) Alat penilaian kinerja

Kinerja eksekutif dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

7) Alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging*.

8) Alat menciptakan ruang publik

Fungsi ini hanya berlaku pada organisasi sektor publik, karena pada organisasi swasta anggaran merupakan dokumen rahasia yang tertutup untuk publik. Masyarakat dan elemen masyarakat lainnya non pemerintah, seperti LSM, Perguruan Tinggi, Organisasi Keagamaan, dan Organisasi Masyarakat lainnya, harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Keterlibatan mereka dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses penganggaran dapat dilakukan mulai dari proses penyusunan perencanaan pembangunan maupun rencana kerja pemerintah (daerah), sedangkan keterlibatan secara tidak langsung dapat melalui perwakilan mereka di lembaga legislatif (DPR/DPRD).

2.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. (Dewi, 2015)

Aparat yang secara langsung terlibat dalam proses perumusan anggaran diharapkan mampu memberikan kontribusi yang maksimal dikarenakan aparat tersebut merasa diberi kepercayaan dalam memutuskan kegiatan yang akan dilaksanakan dan secara langsung akan memberikan rasa tanggungjawab dalam mencapai target yang akan dicapai sesuai dengan apa yang telah di susun sebelumnya dalam rencana kerja anggaran. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin baik pula kinerja aparat tersebut karena mereka memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut (Cemerlang, 2016).

Definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci yaitu (Nurchayani, 2010) :

- a. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
- b. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
- c. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- d. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- e. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- f. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

- a. Keikutsertaan penyusunan anggaran
- b. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
- c. Kebutuhan memberikan pendapat

2.4.1 Tujuan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Tujuan partisipasi penyusunan anggaran menurut Miyati (2014) :

- 1) Mempromosikan hubungan yang terbuka dan komunikatif dengan bawahan (Teori Kepemimpinan).
- 2) Memiliki akses informasi pribadi tentang kekuatan bawahan (Teori Keagenan).
- 3) Menyampaikan rasa keadilan dan kewajaran ketika anggaran digunakan untuk mengevaluasi bawahan (Teori Keadilan Organisasi).

2.4.2 Pendekatan dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

Secara garis besar, pendekatan dalam penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu (Gita, 2015) :

- 1) *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun. Tapi pendekatan ini jarang berhasil karena mengarah

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

2) *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas)

Pada *bottom up approach*, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari bawah ke atas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikendalikan dengan hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

3) Kombinasi *top down* dan *bottom up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

2.4.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran Sektor Publik

Partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan peraturan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja) (Mongeri, 2013).

2.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja (Mongeri, 2013).

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan nilai yang ada serta tekad mengabdikan kepada organisasi. Bagi individu dengan pencapaian komitmen yang tinggi, tujuan organisasi merupakan hal yang penting. Sebaliknya bagi individu dengan pencapaian komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi (Apriansyah, 2014).

Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik dan partisipasi membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan kesenjangan anggaran untuk

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang rendah (Permanasari, 2014).

Menurut Niva Anola (2011) dalam Apriansyah (2014) komitmen organisasi meliputi 3 sikap yaitu :

1. Rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi
2. Rasa keterlibatan dengan tugas organisasi dan
3. Rasa kesetiaan pada organisasi

2.6 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar dan diperuntukkan bagi tugas tersebut (Arfan, 2010 dalam M. Rasuli, 2015). Senjangan anggaran juga dapat diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran lebih tinggi dari estimasi yang sesungguhnya (Nurhidayati, 2015).

Senjangan anggaran dilakukan oleh manajer agar anggaran mudah dicapai sehingga memperoleh penilaian kinerja yang baik. Senjangan anggaran juga merupakan salah satu cara para manajer untuk menghilangkan tekanan akibat anggaran yang terlalu ketat. Tekanan ini muncul karena adanya ketidakpastian yang harus mereka hadapi guna mencapai tujuan organisasi (Sofia, 2017). Jadi, dapat dikatakan bahwa senjangan anggaran merupakan perbedaan atau selisih

antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran.

Dalam proses partisipasi anggaran, *budgetary slack* merupakan ketidaksesuaian antara penggunaan dana yang lebih besar dari anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan tingginya *budgetary slack* akan mengakibatkan dua kemungkinan yaitu penambahan dana di luar rencana anggaran semula atau tetap sesuai dengan rencana anggaran dana yang ditetapkan tetapi menurunkan kinerja pelaksana anggaran. Di dalam penyusunan anggaran keterlibatan bawahan sangat diperlukan, berdasarkan *Agency Theory* bawahan akan membuat target anggaran yang lebih mudah dicapai (Miyati, 2014).

Faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran :

a. Faktor Internal

Salah satu faktor yang diteliti dan dianggap memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran adalah faktor individual seperti etika atau moral. Dari sudut pandang etika, *budgetary slack* sebagai sesuatu yang positif (etis) atau negatif (non-etis). Apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang tidak etis, maka semakin rendah kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Begitu pula sebaliknya, apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang etis maka semakin tinggi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada *budgetary slack* adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran.

Sebagian besar penelitian yang dilakukan pada sektor swasta mendukung hipotesis bahwa partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan senjangan anggaran seperti penelitian Young (1985), Arfan Ikhsan dan La Ane (2007), Falikhatun (2007), Andi Kartika (2010), dan Karsam (2013). Pada sektor publik, penelitian Nila Aprila dan Selvi Hidayani (2012) juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan menciptakan senjangan anggaran. Namun, terdapat penelitian yang tidak mendukung temuan tersebut, seperti penelitian Siti Pratiwi Husain menyatakan bahwa ketika para pimpinan SKPD level bawah diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan mengurangi terjadinya senjangan anggaran (Miyati, 2014).

Menurut Dunk dalam Karsam (2013:33) dalam Miyati (2014) karakteristik senjangan anggaran antara lain :

- a. Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas.
- b. Anggaran secara mudah untuk diwujudkan.
- c. Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya.
- d. Anggaran tidak menuntut hal khusus.
- e. Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f. Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.

2.7 Motivasi

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang ataupun dorongan yang diberikan pihak tertentu untuk melakukan kegiatan-kegiatan dalam mencapai anggaran yang efektif. Setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini merupakan sikap yang mempengaruhi cara orang-orang yang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka (Pratama, 2013 dalam Rasuli, 2015).

Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, dapat memenuhi sendiri dan memacu diri sendiri dan mempunyai perasaan serta komitmen yang tinggi.
- 2) Tekun, bekerja secara produktif pada satu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan.
- 3) Mempunyai kemampuan keras untuk bekerja.
- 4) Bekerja dengan atau tanpa pengawasan.
- 5) Suka tantangan, ingin menguji kemampuan, menyukai pencarian intelektual.
- 6) Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu memikirkan perbaikan sesuatu.
- 7) Berorientasi pada sasaran atau hasil kerja.
- 8) Selalu tepat waktu dan ingin menjalankan kedisiplinan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9) Memberi andil lebih dari yang diharapkan.

2.8 Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi di lingkungannya secara akurat. Ketidakpastian merupakan persepsi dari anggota organisasi dikarenakan orang tersebut merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi sesuatu atau situasi di masa depan. Ketidakpastian lingkungan ini menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang terus berubah-ubah (Kartika, 2010 dalam Rasuli, 2015).

2.9 Penelitian Terdahulu

Pada tabel berikut akan dipaparkan beberapa penelitian terdahulu beserta hasilnya.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Ifat Fatmawati	2014	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran : Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada SKPD Pemerintahan	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y : Senjangan Anggaran Variabel Moderasi : Komitmen Organisasi dan	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Senjangan Anggaran; Komitmen Organisasi tidak memperkuat proses partisipasi dalam menciptakan Senjangan Anggaran; dan Ketidakpastian Lingkungan tidak memperkuat proses

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

			Kabupaten Serang)	Ketidakpastian Lingkungan	partisipasi yang akan menimbulkan adanya Senjangan Anggaran.
2	Miyati	2014	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan Pertimbangan Etika sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada SKPD Kulon Progo)	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y : <i>Budgetary Slack</i> Variabel Moderasi : Pertimbangan Etika	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Budgetary Slack</i> ; Interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan Pertimbangan Etika tidak berpengaruh secara individual terhadap <i>Budgetary Slack</i> , dan Pertimbangan Etika bukan merupakan Variabel Moderating
3	Intan Permanasari	2014	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Penekanan Anggaran, <i>Locus of Control</i> , Dan Kohesivitas Kelompok terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran Pada SKPD Pemerintah Provinsi Riau	Variabel X : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Penekanan Anggaran, <i>Locus of Control</i> , Dan Kohesivitas Kelompok Variabel Y : Kesenjangan Anggaran	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Penekanan Anggaran, <i>Locus of Control</i> , dan Kohesivitas Kelompok berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kesenjangan Anggaran pada Pemerintah Propinsi Riau
4	Topan Surya Perdana	2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Informasi Asimetri dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Kota	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y : Kesenjangan Anggaran Variabel Moderasi : Informasi Asimetri dan	Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran; Informasi asimetri memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran; Ketidakpastian Lingkungan memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

			Pekanbaru)	Ketidakpastian Lingkungan	Kesenjangan Anggaran
5	Hilfa Mora Marito Nst	2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Kepercayaan Dan Komitmen Tujuan Sebagai Variabel Moderating (Studi Di Pemerintahan Kota Pekanbaru)	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y : Senjangan Anggaran Variabel Moderasi : Kepercayaan Dan Komitmen Tujuan	Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran; Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran; Kepercayaan berpengaruh terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran; Komitmen tujuan berpengaruh terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran; Kepercayaan berpengaruh terhadap hubungan kejelasan Sasaran Anggaran dengan Senjangan Anggaran; dan Komitmen tujuan berpengaruh terhadap Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Senjangan Anggaran.
6	M. Rasuli	2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y : Senjangan Anggaran Variabel Moderasi : Ketidakpastian Lingkungan dan Motivasi	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran; Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh pada hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran; Motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran

7	Putri Dwi Nurhidayati	2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan <i>Locus Of Control</i> Dan <i>Goal Commitment</i> Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris di Pemerintahan Kota Pekanbaru)	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y : Senjangan Anggaran Variabel Moderasi : <i>Locus Of Control</i> Dan <i>Goal Commitment</i>	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran; <i>Locus Of Control</i> sebagai variabel moderasi berpengaruh terhadap hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran; <i>Goal Commitment</i> sebagai variabel moderasi berpengaruh terhadap hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran
8	Eka Nopriyanti	2016	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, <i>Locus Of Control</i> , dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Agam)	Variabel X : Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, <i>Locus Of Control</i> , Kompleksitas Tugas Variabel Y : Kesenjangan Anggaran	Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran; Penekanan Anggaran berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran; Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran; <i>Locus of Control</i> berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran; Kompleksitas Tugas berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran; dan Kesenjangan Anggaran dipengaruhi oleh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, <i>Locus of Control</i> , dan Kompleksitas Tugas
9	Sinta Tiara Putri	2017	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan Asimetri	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y :	Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap <i>Budgetary Slack</i> ; Partisipasi Anggaran

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

			Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, dan <i>Reward</i> sebagai Variabel Moderating pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Provinsi Riau	<i>Budgetary Slack</i> Variabel Moderasi : Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, dan <i>Reward</i>	dimoderasi Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan dan <i>Reward</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Budgetary Slack</i> ; Partisipasi Anggaran yang dimoderasi Komitmen Organisasi Berpengaruh signifikan terhadap <i>Budgetary Slack</i>
10	Muhammad Dzaky	2017	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Pemerintah Daerah Dengan Gaya Kepemimpinan, Karakter Personal, Kapasitas Individu, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Survei pada SKPD Kabupaten Kampar)	Variabel X : Partisipasi Anggaran Variabel Y : Senjangan Anggaran Variabel Moderasi : Gaya Kepemimpinan, Karakter Personal, Kapasitas Individu, Dan Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran; Gaya Kepemimpinan, Karakter Personal dan Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran; Kapasitas Individu tidak memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Sumber : Kumpulan Penelitian

2.10 Ayat Pendukung Penelitian

1. Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 188

تَأْكُلُوهُمَا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِيَأْكُلُوا

فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya : Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui.

2. Al-Qur'an Surat Al-Furqan Ayat 67

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ اقْوَامٍ ذَلِكِ

Artinya : Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu), di tengah-tengah antara yang demikian.

3. Al-Qur'an Surat Al-Qasas Ayat 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ
الْأَمِينُ

Artinya : Salah seorang dari kedua wanita itu berkata : “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”

2.11 Kerangka Penelitian

Gambar II.1 mengilustrasikan kerangka yang akan mendukung dalam penelitian ini. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, variabel dependen dalam

Variabel Independen


X₃. Motivasi

**X₄. Ketidakpastian
Lingkungan**

Variabel Moderating
Variabel Dependen

Y. Senjangan Anggaran

Variabel Independen


X₃. Motivasi

**X₄. Ketidakpastian
Lingkungan**

Variabel Moderating
Variabel Dependen

Y. Senjangan Anggaran

Gambar II.1
Kerangka Penelitian

penelitian ini adalah senjangan anggaran, dan variabel moderating dalam penelitian ini adalah motivasi dan ketidakpastian lingkungan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.12 Rumusan Hipotesis

2.12.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Saat ini organisasi sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran secara partisipasi. Partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan senjangan dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran dibatasi sehingga senjangan anggaran juga rendah (Rasuli, 2015).

Dalam proses partisipasi anggaran, senjangan anggaran merupakan ketidaksesuaian antara penggunaan dana yang lebih besar dari anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan tingginya *budgetary slack* akan mengakibatkan dua kemungkinan yaitu penambahan dana di luar rencana anggaran semula atau tetap sesuai dengan rencana anggaran dana yang ditetapkan tetapi menurunkan kinerja pelaksana anggaran. Di dalam penyusunan anggaran keterlibatan bawahan sangat diperlukan, berdasarkan *Agency Theory* bawahan akan membuat target anggaran yang lebih mudah dicapai, dengan cara membuat target anggaran yang rendah pada sisi pendapatan dan mengajukan biaya yang lebih (Miyati, 2014).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Young (1985), Falikhatun (2007), Kartika (2010), dan Fatmawati (2013) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran, artinya semakin

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula terjadinya senjangan anggaran atau dengan kata lain partisipasi menyebabkan senjangan anggaran.

Maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran

2.12.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran

Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Sebaliknya, jika komitmen bawahan rendah, maka kepentingan pribadinya akan lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan kesenjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan dalam mencapai sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil mencapai tujuan (Permanasari, 2014).

Pada konteks pemerintah daerah, komitmen yang tinggi menjadikan aparat peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah lebih baik dan partisipasi merupakan peluang bagi bawahan untuk menciptakan kesenjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang rendah (Nopriyanti, 2016).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Agi Kusumawati (2006) dan Intan Permanasari (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Penelitian mengenai komitmen organisasi dilakukan oleh Latuheru (2006) dan Widiananta (2005), menunjukkan hasil

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

semakin tinggi komitmen organisasi, menyebabkan menurunnya senjangan anggaran. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri.

Maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran

2.12.3 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran melalui Motivasi sebagai Variabel Moderating

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang, sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau motivasi adalah usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya (Agustina, 2013).

Motivasi juga mempunyai pengaruh terhadap kecenderungan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* (Supanto, 2010). Keterlibatan dalam proses penganggaran mempunyai arti penting karena anggaran berfungsi untuk memotivasi bawahan dengan memberikan mereka target untuk mencapai tujuan (Rasuli, 2015).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh M. Rasuli (2015) menunjukkan motivasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian Hasanah dan Suartana (2014) juga

menunjukkan motivasi mampu memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Sedangkan Supanto (2010) menjelaskan bahwa motivasi tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi bukan merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

Maka hipotesis yang di ajukan adalah :

H₃ : Motivasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

2.12.4 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran melalui Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating

Ketidakpastian lingkungan merupakan suatu rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara tepat, dan ketidakpastian lingkungan sebagai persepsi individual atas ketidakpastian yang berasal dari lingkungan organisasi (Rasuli, 2015). Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan (Perdana, 2015).

Seseorang mengalami ketidakpastian karena tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang (Sujana, 2010). Dalam penelitian Govindrajan dalam Andi (2010), hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lingkungan yang rendah, sedangkan hubungan menjadi negatif dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Seorang bawahan yang mempunyai partisipasi tinggi dalam penyusunan anggaran dan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah akan mampu menciptakan senjangan anggaran, karena mampu mengatasi ketidakpastian dan mampu memprediksi masa mendatang. Sebaliknya dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, akan semakin sulit pula menciptakan senjangan anggaran.

Berdasarkan penelitian M. Rasuli (2015) menunjukkan ketidakpastian lingkungan merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kartika (2010) dan Nitiari (2015) dan berbeda dengan Falikhatun (2007), Christina (2009), Fatmawati (2013) yang menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Maka hipotesis yang di ajukan adalah :

H₄ : Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

2.12.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran melalui Motivasi sebagai Variabel Moderating

Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Sebaliknya, jika komitmen bawahan rendah, maka kepentingan pribadinya akan lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kesenjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan dalam mencapai sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil mencapai tujuan (Permanasari, 2014).

Istilah motivasi diambil dari istilah latin *motivus*, yang artinya adalah sebab, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia (Bahri, 2010).

Ada 3 (tiga) kunci utama tentang motivasi dalam perilaku organisasi, yaitu kemauan untuk bekerja, pencapaian dan tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi pada seseorang akan menimbulkan motivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dalam upaya mencapai tujuan bersama dengan konsekuensi agar komitmen tersebut terwujud karena motivasi merupakan proses atau faktor yang mendorong seseorang berperilaku dengan cara-cara yang sesuai dengan komitmennya.

Maka hipotesis yang di ajukan adalah :

H₂ : Motivasi berpengaruh terhadap hubungan komitmen organisasi dengan senjangan anggaran.

2.12.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran melalui Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating

Komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini menggambarkan bahwa individu yang memiliki komitmen yang tinggi, maka individu tersebut akan menggunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi (Dzaky, 2017).

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan. Kondisi lingkungan yang tidak pasti, akan membuat individu melakukan senjangan anggaran. Hal ini disebabkan, individu tersebut tidak memiliki komitmen dalam bekerja yang mungkin mementingkan dirinya sendiri. Dan tingkat komitmen individu tersebut dapat mempengaruhi keinginan individu untuk menciptakan senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Nyoman dan Ketut Yadnyana (2015) menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan mampu memoderasi (memperlemah) hubungan komitmen organisasi pada senjangan anggaran.

Maka hipotesis yang di ajukan adalah :

H₆ : Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap hubungan komitmen organisasi dengan senjangan anggaran.