

- 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 mengujikan 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.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kapasitas Individu

Kapasitas atau kemampuan individu adalah kesanggupan atau kecakapan yang berarti bahwa seseorang yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja. Pengertian kapasitas atau kemampuan identik dengan pengertian kreatifitas, telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda, seperti dinyatakan oleh Supriadi dalam Rudy dan Wahyu (2013) bahwa “Setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda. Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreatifitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreatifitas (kemampuan) tersebut”.

Menurut Semiawan dalam Shinta (2006) mengartikan “kreatifitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru antar unsur data atau hal-hal yang sudah ada sebelumnya.” Dengan demikian secara operasional, kreatifitas dapat dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan atau fleksibel dan orisinalitas serta kemampuan mengoleborasi (mengembangkan, memperkaya, dan memperinci) suatu gagasan oleh kreatifitas kerja pegawai yang optimal. Kinerja seseorang merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi, dimana motivasi sendiri adalah merupakan perpaduan antara sikap dan kondisi, sedangkan kemampuan seseorang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan

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 mengikuti kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

keterampilan yang dimiliki seseorang. Sedangkan kemampuan adalah faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki oleh seseorang, Shinta (2006).

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa kemampuan kerja berhubungan dengan kondisi psikologis seseorang terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Kondisi ini walaupun sifatnya sangat subjektif karena menyangkut motif individu atau perasaan seseorang, artinya seseorang bisa merasakan sesuatu hal yang menguntungkan atau tidak memberikan kepuasan sesuai dengan keadaan emosi seseorang yang mempersepsikan kondisi kerja yang ada. Seorang pegawai yang mampu mempunyai ciri-ciri pokok antara lain: kelincahan mental berpikir dari segala arah, kelincahan mental berpikir ke segala arah, fleksibel konsep, orisinalitas, lebih menyukai kompleksitas dari pada simplisitas, latar belakang yang merangsang, kecakapan dalam banyak hal. Menurut pernyataan Syakhroza dalam Apriwandi (2012) gap yang terjadi di dalam implementasi anggaran disebabkan karena karyawan tidak mempunyai cukup pengetahuan dan pelatihan yang dibutuhkan. Oleh karena itu proses penganggaran membutuhkan keterlibatan dan partisipasi karyawan.

Adapun efektivitas penganggaran itu sendiri berhubungan dengan kapabilitas individu yang terlibat didalamnya. Kapasitas individu pada hakikatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, nonformal dan informal. Individu yang berkualitas

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.

**© Hak Cipta milik UIN SUSKA RIAU
Institut
Islam
Negeri
Universitas
Sultan
Sparif Kasim
Riau**

adalah individu yang memiliki pengetahuan. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack* (Yuhertina, 2004).

Akan tetapi pada kenyataannya meningkatnya kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Belkaoui dalam Shinta (2006) berpendapat bahwa dengan *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mampu mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi.

2.1.2 Locus Of Control

Untuk menyelesaikan permasalahan ketidakkonsistenan penelitian sebelumnya, berdasarkan saran para pakar, digunakan pendekatan kontinjensi yang dapat memoderasi hubungan antara beberapa variabel yang bersangkutan. Govindarajan dalam Rudy dan Wahyu (2013) menyarankan digunakannya pendekatan kontijensi yang memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang menjadi faktor moderating atau faktor intervening yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Dalam penelitian ini juga menggunakan pendekatan kontinjensi yang mana dengan memasukkan variabel *locus of control*, kapasitas individu, dan budaya paternalistik yang merupakan variabel moderating mempengaruhi kefektifan

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
 partisipasi penganggaran dan *budgetary slack* dalam peningkatan kinerja manajer.

Menurut Johan (2002:9, dalam Mianingsih, 2011) definisi *locus of control* adalah: “Persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalan dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang dihubungkan dengan faktor eksternal individu yang didalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan, dan lingkungan kerja, serta dihubungkan dengan faktor internal individu yang didalamnya mencakup kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan kerja individu yang bersangkutan”.

Pervin dalam Ayuadita (2010) menyatakan bahwa *locus of control* adalah istilah dalam psikologi yang mengacu pada keyakinan seseorang tentang apa yang menyebabkan hasil yang baik atau buruk dalam hidupnya, baik secara umum atau di daerah tertentu seperti kesehatan atau akademik. *Locus of control* mencerminkan tingkatan seseorang yang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi di bawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam/internal)

Menurut Mitchel et,al dalam Shinta (2006) *locus of control* menggambarkan keyakinan individu, bahwa individu bisa mempengaruhi kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. Beberapa orang percaya bahwa mereka dapat mengendalikan nasib mereka sendiri. Sedangkan yang lainnya percaya bahwa apa yang terjadi pada kehidupan mereka hanyalah disebabkan keberuntungan atau nasib. Kelompok pertama percaya bahwa mereka dapat

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.

2. Dilarang 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.

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

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

menentukan nasib mereka sendiri dinamakan *internals*, sedangkan kelompok yang percaya bahwa apa yang terjadi dalam kehidupan mereka hanyalah keberuntungan dan nasib dinamakan kelompok *eksternals*.

Konsep *internal locus of control* dan *eksternal locus of control* secara lebih rinci dikemukakan oleh Lee yang dikutip oleh Junianto (2002) dalam Ayudiata (2010). *Locus of control internal* diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa didalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya.

Di sisi lain, individu yang *eksternal locus of control*-nya cukup tinggi akan mudah pasrah dan menyerah jika sewaktu-waktu terjadi persoalan yang sulit. Individu semacam ini akan memandang masalah-masalah yang sulit sebagai ancaman bagi dirinya, bahkan terhadap orang-orang yang berada di sekelilingnya pun dianggap sebagai pihak yang secara diam-diam selalu mengancam eksistensinya. Bila mengalami kegagalan dalam menyelesaikan persoalan, maka individu semacam ini akan menilai kegagalan sebagai semacam nasib dan membuatnya ingin lari dari persoalan.

Mereka yang yakin dapat mengendalikan tujuan mereka dikatakan memiliki *locus of control internal*, sedangkan yang memandang hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan pihak luar disebut memiliki *locus of control eksternal* (Robbins dalam Aji 2010). *Internal control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan ataupun perbuatan

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 mengujikan 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.

sendiri dan berada dibawah pengendalian dirinya. *Eksternal control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang telah dilakukan oleh dirinya sendiri dan berada di luar kontrol dirinya.

Dengan menggunakan *locus of control*, perilaku kerja dapat dilihat melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka saat dikontrol secara internal ataupun secara eksternal. Karyawan/manajer yang merasakan kontrol internal merasa bahwa secara personal mereka dapat mempengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, ataupun atas usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa hasil yang mereka capai itu di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan, itu lebih menentukan hasil kerja mereka (Fred Luthans 2006).

Menurut Crider dalam Soraya (2010) perbedaan karakteristik antara *locus of control internal* dan *eksternal* adalah sebagai berikut:

1. *Locus of control internal*
 - a. Suka bekerja keras
 - b. Memiliki inisiatif yang tinggi
 - c. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah
 - d. Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin
 - e. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh

2. *Locus of control eksternal*

- a. Kurang memiliki inisiatif
 - b. Mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol
 - c. Kurang mencari informasi
 - d. Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan
 - e. Lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini tentang hubungan antara kapasitas individu terhadap *budgetary slack* dengan *locus of control* dan budaya paternalistik sebagai variabel moderatingnya dalam peningkatan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini menggunakan *internal locus of control*.

2.1.3 Budaya Paternalistik

Menurut Smircich dalam Apriwandi (2012) mengemukakan dalam bukunya *"Concep Of Culture and Organizational Analysis"*, *Administrative Science Quarterly*. Budaya adalah suatu sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang unik dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Mengenai hal kebudayaan, Hosfstede dalam Apriwandi (2012) menemukan adanya faktor perbedaan kebudayaan yang merupakan bentuk-bentuk nilai individual dalam perusahaan multinasional. Budaya paternalistik adalah suatu keadaan yang menggambarkan dimana para manajer level menengah dan bawah di Indonesia banyak yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk

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 mengujikan 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.

mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, gagasan mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa lebih baik dari pada menuruti perintah atasan.

Draine dan Hall dalam Apriwandi (2012) menjelaskan tentang budaya bisnis di Indonesia yang masih memiliki kecendrungan kuat untuk menerapkan sistem “Asal Bapak Senang”. Para manajer level menengah dan bawah di Indonesia banyak yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, ide-ide, gagasan mereka. Dan dalam Poerwati (2002) menyatakan bahwa budaya dapat diklasifikasikan kedalam berbagai tingkat, yaitu: nasional, gender, generasi, kelas sosial perusahaan atau organisasi. Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi-asumsi, keyakinan (*belief*), nilai-nilai dan persepsi dari para anggota kelompok organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Para manajer level menengah dan level bawah di Indonesia banyak yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkap apa yang menjadi pikiran, gagasan dan ide-ide mereka meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal yang lebih baik dari pada sekedar menuruti perintah atasan.

2.1.4 Budgetary Slack

Partisipasi penganggaran (*participative budgeting*) melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Partisipasi penganggaran ini diperlukan karena bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya. Argyris dalam I Ketut Sujana (2010) menyarankan perlunya

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

© Hak cipta milik UIN Suska Riau Islamic University of Sultan Sarif Kasim Riau

bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian, tujuan perusahaan akan lebih dapat diterima jika seluruh anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok untuk saling bertukar pendapat dan informasi mengenai tujuan perusahaan dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Murray dalam I Ketut Sujana (2010) menyatakan bahwa partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dari anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan teori *goal-setting* yang menyatakan bahwa tujuan yang sulit dicapai dapat memotivasi individu untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga keterlibatan manajer dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcomes* yang diterima. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku, moral karyawan dan manajer. Partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya sebagai suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya.

Ketika prinsipal menyewa agen untuk melaksanakan suatu jasa, prinsipal akan memberikan tugas dan mendelegasikan wewenang kepada agen untuk membuat keputusan. Hal inilah yang akan menimbulkan partisipasi manajemen. Partisipasi manajemen merupakan partisipasi manajer dalam proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Salah satu bentuk dari partisipasi manajemen adalah partisipasi penganggaran.

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 mengujikan 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.

Partisipasi penganggaran merupakan proses di mana individu-individu, baik atasannya maupun bawahan, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan target anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan ini disalahgunakan oleh para partisipan sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dilakukan dengan pembuatan *organizational slack*.

Menurut Ikhsan dan Ishak dalam Lestari (2008:20) *slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. *Slack* diciptakan dengan mengestimasikan pendapatan lebih rendah, mengestimasikan biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. Merchant, Lukka, dan Young dalam Erawati (2006:26) mempunyai pengertian yang sama mengenai *slack* anggaran, yaitu sebagai pengungkapan yang dimasukkan dalam anggaran yang memungkinkan mudah dicapai.

Jika anggaran lebih mudah dicapai karena adanya *slack* atau faktor-faktor lain sebagai akibat adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang terjadi adalah menurunnya atau menghilangnya keuntungan motivator yang sesungguhnya. Menurut Syakhroza dalam Suprasto (2006:78) *slack* yang terjadi dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh bawahan kurang memiliki pengetahuan serta keterampilan yang memadai. Menurut Blocher, Stout dan Cokins (2011) tentang *budgetary slack* :

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 mengijinkan 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.

“*Budgetary slack* merupakan praktik yang dilakukan oleh manajer dengan sengaja memasukkan jumlah pengeluaran lebih besar (jumlah pendapatan yang lebih kecil) ke dalam anggaran daripada yang benar-benar mereka yakini akan terjadi. Jika jumlah biaya (atau pendapatan) actual direalisasikan dan dibandingkan dengan figur yang “dianggarkan”, maka menunjukkan penampilan usaha yang berhasil.”

Manajer sering kali membenarkan praktik seperti itu sebagai jaminan terhadap peristiwa di masa depan yang tidak pasti. Bagaimanapun juga, tidak ada seorang pun yang mengetahui secara tepat bagaimana masa depan akan terungkap. Akan tetapi, kesenjangan anggaran memboroskan sumber daya dan dapat mengarahkan karyawan untuk melakukan upaya setengah hati guna memenuhi atau melampaui anggaran.

Menurut Suartana dalam Armaeni (2013: 36) *budgetary slack* adalah proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan. Dalam keadaan terjadinya *budgetary slack* bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dari estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai. Dengan demikian masukan dari level bawah harus dievaluasi secara hati-hati karena ada tendensi untuk memasukkan kepentingan pribadi atau divisi dalam penyiapan anggaran. Biaya cenderung diperbesar karena mereka berasumsi bahwa pada level atas juga akan dipangkas dan target yang akan dicapai tidak akan sulit (Herman dalam Armaeni, 2013: 34).

Ikhsan dan Ishak (2005: 176) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai berikut *slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperlukan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan

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.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

anggaran. Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasikan pendapatan lebih rendah, mengestimasikan biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output.

Anthony dan Govindarajan (2003:20) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik dari organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai.

Budgetary slack juga didefinisikan sebagai suatu perilaku yang disfungsional bahkan tidak jujur, karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya dan menyebabkan meningkatnya biaya organisasi (Stevens dalam Sari, 2006: 4). Hilton dan Hermanto dalam Falikhatun (2007:2) menyatakan tiga alasan utama manajer melakukan *budgetary slack*: (1) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya; (2) *budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui atau mencapai anggarannya, dan (3) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Budgetary slack adalah suatu usaha untuk memperindah anggaran. *Budgetary slack* juga digambarkan sebagai *dysfunctional behavior* karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya yang nantinya akan merugikan organisasi. Eisenhardt dan Stevens dalam Fitri (2004:582) menyebutkan empat kondisi penting sehingga senjangan anggaran dapat terjadi. Pertama, terdapat

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.

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

© Hak Cipta Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

informasi asimetri antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Kedua, kinerja manajer tidak pasti. Jika terdapat kepastian dalam kinerja, maka atasan dapat menduga usaha manajer melalui output mereka sehingga senjangan anggaran sulit untuk dilakukan. Ketiga, manajer mempunyai kepentingan pribadi. Keempat, adanya konflik tujuan antara manajer dengan atasan mereka. Selanjutnya Onsi, Merchant, dan Dunk dalam Fitri (2004:583) menyatakan kondisi yang kelima, yaitu pentingnya peranan manajer dalam partisipasinya terhadap proses penganggaran. Artinya, manajer mampu mempengaruhi hasil dan proses penganggaran untuk dapat menciptakan *budgetary slack*.

Dalam prakteknya, motivasi tersebut didukung oleh berbagai faktor yang semakin memberikan peluang bagi manajer untuk melakukan *slack* anggaran, seperti lemahnya sistem pengendalian untuk mengawasi kinerja manajer dalam menyusun anggaran, faktor kompensasi manajer yang didasarkan pada pencapaian target anggaran, dan resiko yang akan dihadapi manajer untuk merealisasikan anggaran.

2.2 Pandangan Islam Terhadap Anggaran

Anggaran didefinisikan oleh Glenn A Welsch sebagai "*Profit planning and control may be broadly as defined as systematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management*" Dengan demikian, anggaran harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen.

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 mengujikan 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.

Interpretasi dari hal tersebut adalah, (1) Anggaran harus bersifat formal yang disusun dengan sengaja serta bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis dan teliti, (2) Anggaran harus sistematis yang disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika, (3) Setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil keputusan, sehingga anggaran merupakan hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan asumsi tertentu, (4) Keputusan yang diambil oleh manajer tersebut, merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan pengawasan.

Melalui anggaran, organisasi mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen ke semua anggota organisasi, mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai bagian organisasi, menugaskan tanggung jawab kepada manajer, juga memperoleh komitmen dari manajer yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja dari manajer.

Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan yang meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-umsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dengan demikian sebelum suatu organisasi melaksanakan aktivitasnya, pimpinan dari organisasi tersebut lebih dahulu harus merumuskan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta mekanisme pelaksanaannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

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 mengikuti 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.

Selain berfungsi sebagai perencanaan organisasi, anggaran merupakan salah satu cara untuk mengadakan pengawasan. Pengawasan tersebut merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan kinerja.

Adapun fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam koordinasi tersebut diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Dalam konteks tersebut anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam organisasi, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

Kalau dicermati prinsip-prinsip anggaran tersebut sangat relevan dengan prinsip-prinsip hukum ekonomi Islam. Oleh karena itu penyusunan anggaran dengan penerapan prinsip-prinsip hukum ekonomi Islam sudah menjadi keniscayaan. Adapun prinsip-prinsip hukum ekonomi Islam yang dapat diterapkan dalam penyusunan anggaran, sebagai berikut:

- a. Prinsip Tauhid (Unity/Ilahiyah/Ketuhanan) adalah prinsip umum dalam Islam, sehingga hukum ekonomi Islam pun menganut prinsip tersebut. Prinsip ini menegaskan bahwa semua manusia ada di bawah satu ketetapan yang sama, yaitu ketetapan tauhid yang dinyatakan dalam kalimat La'ila illa Illa Allah (Tidak ada tuhan selain Allah). Prinsip ini ditarik dari firman Allah QS. Ali Imran ayat 64.



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.

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

فُلْ يَأْهَلَ الْكِتَبِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٌ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ إِلَّا نَعْبُدُ
 إِلَّا اللَّهَ وَلَا شُرِكَ لَهُ شَيْءًا وَلَا يَتَّخِذُ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّنْ
 دُونِ اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا أَشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ

Artinya : Katakanlah: "Hai ahli kitab, marilah (berpegang) kepada suatu kalimat (ketetapan) yang tidak ada perselisihan antara kami dan kamu, bahwa tidak kita sembah kecuali Allah dan tidak kita persekutukan dia dengan sesuatupun dan tidak (pula) sebagian kita menjadikan sebagian yang lain sebagai Tuhan selain Allah". jika mereka berpaling Maka Katakanlah kepada mereka: "Saksikanlah, bahwa kami adalah orang-orang yang berserah diri (kepada Allah)".(QS. Ali Imran ayat 64)

Berdasarkan atas prinsip tauhid tersebut, maka pelaksanaan hukum ekonomi Islam merupakan ibadah. Dengan demikian, bagi seorang muslim yang bekerja menyusun anggaran, maka tidak lain karena sedang beribadah dan memenuhi perintah atau ketetapan Allah, sehingga anggaran yang disusun akan transparan, akuntabel, disiplin dan dapat dipertanggungjawabkan.

- b. Prinsip Keadilan (Equilibrium/ Keseimbangan) adalah prinsip yang menuntut terwujudnya keseimbangan individu dan masyarakat, prinsip tersebut menghendaki jalan lurus dengan menciptakan tatanan sosial yang menghindari perilaku merugikan. Dalam penyusunan anggaran harus dialokasikan secara adil untuk kepentingan seluruh kelompok masyarakat. Prinsip keadilan ini diambil dari QS. Al An'am ayat 152.

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 mengikuti 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.

وَلَا تَقْرِبُوا مَالَ الْيَتَمِ إِلَّا بِالْتَّقْرِبِ إِلَيْهِ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ
 وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا تُكْلِفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا
 قُلْتُمْ فَاعْدُلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبَعْهِدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ
 وَصَنْكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. kami tidak memikulkan beban kepada sesorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabat(mu), dan penuhilah janji Allah yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat. (QS. Al An'am ayat 152)

- c. Prinsip Amar Makruf Nahi Munkar, adalah prinsip yang memposisikan anggaran sebagai pedoman kerja, sehingga bagi yang melakukan penyimpangan (kemungkaran) dapat diberi sanksi, dan yang berprestasi diberi reward. Prinsip amar makruf nahi munkar tersebut ditegaskan dalam QS. Al-Imran : 104.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَا عَنِ
 الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya : Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyeruuh kepada yang ma'ruf dan mencegah

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 mengikuti 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.

dari yang munkar mereka lahir orang-orang yang beruntung. (QS. Al-Imran ayat 104)

- d. Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*), adalah prinsip yang menuntut komitmen mutlak terhadap upaya peningkatan kesejahteraan sesama manusia, sehingga penyusunan anggaran harus dipertanggungjawabkan kebenarannya. Prinsip pertanggungjawaban tersebut ditegaskan dalam QS. Al-Isra ayat 36.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ الْسَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادُ كُلُّ

أُولَئِكَ كَانُوا عَنْهُ مَسْأُولًا

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya. (QS. Al-Isra ayat 36)

2.3 Penelitian Terdahulu

Perkembangan penelitian empiris terkait dengan *Budgetary Slack* sudah banyak dikembangkan di Indonesia. Sehingga peneliti mudah mencari bahan referensi untuk pembuatan skripsi ini.

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 mengujikan 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.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Objek Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Pengaruh Kapasitas Individu Diinteraksikan Dengan <i>Locus Of Control</i> Terhadap <i>Budgetary Slack</i> .	Rudy dan Wahyu (2013)	Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Banjarmasin	Kapasitas Individu merupakan variabel independen, yang mempunyai variabel moderating yaitu <i>locus of control</i> . Dan <i>budgetary slack</i> merupakan variabel dependennya.	Dalam penelitian ini menyatakan bahwa kapasitas individu berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> dengan <i>locus of control</i> sebagai variabel pemoderasi. Dengan adanya <i>budgetary slack</i> , manajer menjadi kreatif.
2.	Pengaruh <i>Locus Of Control</i> , Budaya Paternalistik, Kapasitas Individu Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dan <i>Budgetary Slack</i> dalam Peningkatan Kinerja Manajerial	Apriandi (2012)	Perusahaan Manufaktur yang ada di Provinsi Sumatera Barat	Partisipasi Anggaran dan <i>budgetary slack</i> merupakan variabel independen. Variabel dependennya merupakan kinerja manajerial. Dan <i>locus of control</i> , budaya paternalistik dan kapasitas individu	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan <i>locus of control</i> dan kapasitas individu tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja manajerial. Tetapi untuk

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 menghargai 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.

<p>© Hak cipta milik UIN Suska Riau</p>	<p>State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau</p>	<p><i>Budgetary Participation, Locus of Control and Job Satisfaction In Tunisia</i></p>	<p>Anisa Dakhli (2009)</p>	<p>In 30 industrial companies in Tunisia.</p>	<p><i>Variable measurement : budgetary participation, locus of control and job satisfaction.</i></p>	<p>merupakan variabel moderating.</p>	<p><i>locus of control dan budaya paternalistik yang memoderasi budgetary slack memberikan kontribusi terhadap kinerja manajerial.</i></p>
<p>4 Pengaruh Kapasitas Individu yang Diinteraksikan dengan <i>Locus</i></p>	<p>Shinta (2006)</p>	<p>Studi Empiris pada perusahaan perhotelan</p>	<p>Kapasitas Individu merupakan variabel independen,</p>	<p>Dalam penelitian ini menyatakan bahwa <i>locus of control</i></p>			

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

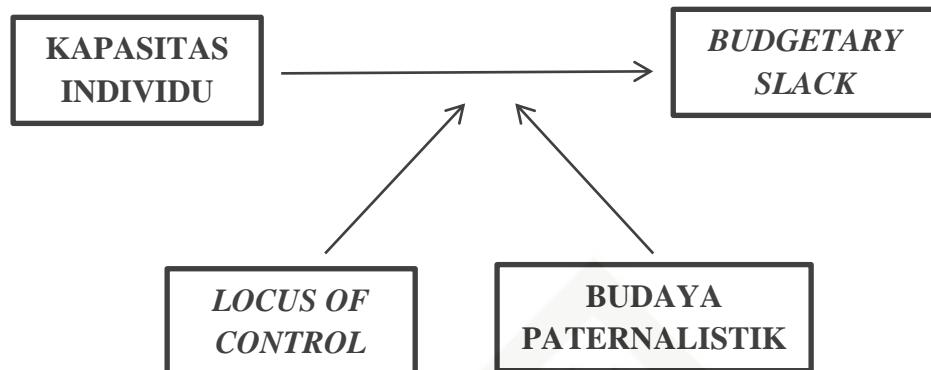
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

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

5. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	<i>Control Terhadap Budgetary Slack</i>		di Kota Surakarta	yang mempunyai variabel moderating yaitu <i>locus of control</i> . Dan <i>budgetary slack</i> merupakan variabel dependennya.	berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> . Dan kapasitas individunya juga berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> itu sendiri.
	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, <i>Locus Of Control</i> , Dan Pemberian Reward Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	<i>Ni Made Mila Rosa Desmayani, I Made Sadha Suardhika (2016)</i>	Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana	Variabel Independen dari penelitian ini adalah penganggaran partisipatif, <i>locus of control</i> dan <i>reward</i> .	Dalam penelitian ini semua variabel independen yaitu penganggaran partisipatif, <i>locus of control</i> dan <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> .

2.4 Model Penelitian

Kerangka pemikiran teoritis adalah konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis mempunyai dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Kerangka pemikiran teoritis menjadi sebuah gambaran penelitian yang ditunjukan dengan variabel-variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan sebuah landasan penelitian.



Gambar 2.1
Hubungan antara Kapasitas Individu dan Budgetary Slack dengan Locus of Control dan Budaya Paternalistik sebagai Variabel Moderating

2.5 Hipotesis

Menurut Arikunto (2002: 64) hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan peneliti. Berdasarkan data-data yang penulis himpun, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut :

1. Hubungan Kapasitas Individu dengan Budgetary Slack

Menurut pernyataan Syakhroza dalam Apriwandi (2012), gap yang terjadi dalam implementasi anggaran disebabkan karena karyawan tidak mempunyai cukup pengetahuan dan pelatihan yang dibutuhkan. Penekanan tentang individual *who have specific attributes such as educational qualification held advantages over others in budgetary process*. Oleh karena itu, proses penganggaran membutuhkan keterlibatan dan partisipasi karyawan. Adapun efektivitas penganggaran itu sendiri berhubungan dengan kapabilitas individu yang terlibat didalamnya.

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 mengujikan 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 penelitian Rudy dan Wahyu (2013) menjelaskan bahwa penelitian terdahulu menurut Blanchette, et, al (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* berpengaruh positif, sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*. Menurut penelitian Warindrani dalam I Made Bagas, I Made Pradana dan Ni Luh Gede (2014) bahwa bagi setiap orang yang terlibat secara langsung dalam proses penyusunan tersebut anggaran akan mempunyai suatu akibat langsung yang akan dirasakan terhadap perilaku manusia. Perilaku-perilaku yang timbul bisa bersifat positif dan negatif. Jika perilaku yang muncul bersifat positif maka visi dan misi organisasi bisa berjalan dengan seimbang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi. Sebaliknya jika perilaku manusia bersifat negatif maka bisa menimbulkan *budgetary slack*. Hasil penelitian yang berbeda tentang hubungan antara kapasitas individu dan *budgetary slack*, membuat penelitian ini berusaha menguji kembali hubungan kedua kondisi tersebut.

Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, nonformal maupun informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack* (Yuhertiiana, 2004). Akan tetapi pada kenyataannya, meningkatnya kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Belkaoui dalam Shinta (2006) berpendapat

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 mengujikan 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.

bahwa dengan *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mampu mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi.

H1 : Kapasitas individu berpengaruh terhadap *budgetary slack*

2. Hubungan Kapasitas Individu-*Locus of Control-Budgetary Slack*

Brownell dalam Shinta (2006) mengelompokkan berbagai kondisi kedalam empat kelompok variabel, yaitu: kultural, organisasional, interpersonal dan individual. *Locus of control* merupakan salah satu faktor individual yang mempengaruhi cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa, bisa tidaknya ia mengendalikan peristiwa tersebut.

Menurut Rotter, seperti dikutip oleh Brownell dalam Shinta (2006) *locus of control* adalah tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. *Locus of control* dibedakan menjadi dua, yaitu *locus of control internal* dan *eksternal*. *Locus of control internal* mengacu kepada persepsi bahwa kejadian baik positif maupun negatif, terjadi sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan dibawah pengendalian diri, sedang *locus of control eksternal* mengacu kepada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak mempunyai hubungan langsung dengan tindakan oleh diri sendiri dan berada di luar kontrol dirinya.

Menurut Pervin dalam Ayuadita (2010) menyatakan bahwa *locus of control* adalah istilah dalam psikologi yang mengacu pada keyakinan seseorang tentang apa yang menyebabkan hasil yang baik atau buruk dalam

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 mengujikan 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.

hidupnya, baik secara umum atau di daerah tertentu seperti kesehatan atau akademik. *Locus of control* mencerminkan tingkatan seseorang yang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi di bawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam/internal)

Model yang ingin dikembangkan dalam penelitian ini tentang hubungan antara kapasitas individu dan *budgetary slack* dengan *locus of control* sebagai pemoderasi. Perilaku *budgetary slack* merupakan tindakan yang memiliki konsekuensi logis tertentu apabila manajer benar-benar akan melakukannya. Seorang pimpinan dengan *locus of control internal* akan mengetahui konsekuensi dari tindakan *budgetary slack* yang akan dilakukannya. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan adalah:

H2 : *Locus of control internal* mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan antara kapasitas individu dengan *budgetary slack*.

3. Hubungan Kapasitas Individu-Budaya Paternalistik-Budgetary Slack

Menurut Koberg dalam Apriwandi (2012), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang dibuat atau dikembangkan dalam suatu organisasi dengan maksud untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang timbul, apakah masalah yang terkait dengan adaptasi secara eksternal atau masalah integrasi secara internal. Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi-asumsi keyakinan (*belief*), nilai-nilai dan persepsi dari para anggota kelompok

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 mengujikan 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.

organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Mengenai hal kebudayaan, Hosfstede dalam Apriwandi (2012) menemukan adanya faktor perbedaan kebudayaan yang merupakan bentuk-bentuk nilai individual dalam perusahaan multinasional. Budaya paternalistik adalah suatu keadaan yang menggambarkan dimana para manajer level menengah dan bawah di Indonesia banyak yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, gagasan mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa lebih baik dari pada menuruti perintah atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Apriwandi (2012) bahwa budaya paternalistik memoderasi *budgetary slack* terhadap peningkatan kinerja manajerial berpengaruh positif. Karena manajer yang memiliki budaya paternalistik memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Tetapi, dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Made (2015) bahwa budaya paternalistik tidak mampu memoderasi pengaruh *slack* anggaran pada kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa budaya paternalistik yang tinggi hanya akan menurunkan *slack* anggaran pada kinerja manajerial.

Model yang ingin dikembangkan dalam penelitian ini tentang hubungan antara kapasitas individu dan *budgetary slack* dengan budaya paternalistik sebagai pemoderasi. Perilaku *budgetary slack* merupakan tindakan yang



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 merujuk 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 milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

memiliki konsekuensi logis tertentu apabila pimpinan benar-benar akan melakukannya. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

H3 : Budaya Paternalistik mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara kapasitas individu dengan *budgetary slack*.