

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN
ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN
(Studi Pada Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Mamuju Tengah)**

***THE INFLUENCE OF BUDGETARY PARTICIPATION BUDGET GOAL
CLARITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMEN ON
BUDGETARY SLACK
(A Study Of All Sub-District Office In Central Mamuju Regency)***



ARMAWATI

C0218005

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SULAWESI BARAT
MAJENE
2025**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN
ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN
(Studi Pada Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Mamuju Tengah)**



**ARMAWATI
C0218005**

Skripsi Sarjana Untuk Melengkapi Salah Satu Syarat Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Sulawesi Barat
Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Taufik Hidayat B. Tahawa, SE., M.Ak
NIP: 19930820 201903 1016

Pembimbing II

Sufyan Amirullah, SE., M.Ak
NIP: 19930222 202406 1002

Menyetujui,
Koordinator Program Studi Akuntansi

Nuraeni. M, S.Pd., M.Ak
NIP: 19831203 201903 2 006

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN
ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN
(Studi Pada Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Mamuju Tengah)**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

ARMAWATI

(C0218005)

Telah diuji dan diterima panitia ujian

Pada Tanggal 07 Juli 2025 dan dinyatakan Lulus

TIM PENGUJI

Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Taufik Hidayat B. Tahawa, SE., M.Ak	Ketua	1.
2. Sufyan Amirullah, SE., M.Ak	Sekretaris	2.
3. Jumardi, SE., M.Si	Anggota	3.
4. Muhammad Ihsan Ansari, SE., M.Ak	Anggota	4.
5. Indra Basir, SE., M.Ak	Anggota	5.

Telah disetujui Oleh:

Pembimbing I



Taufik Hidayat B. Tahawa, SE., M.Ak
NIP: 19930820 201903 1016

Pembimbing II



Sufyan Amirullah, SE., M.Ak
NIP: 19930222 202406 1002

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ekonomi



Prof. Dr. Enny Radjab, M.AB
NIP: 19670325 199403 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Armawati

Nim : C0218005

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Mamuju Tengah)” adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutipan dalam naskah ini dan disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ditemukan hari ini ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Majene, 25 Mei 2025



Armawati
Armawati
(C0218005)

ABSTRAK

ARMAWATI, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kantor Seluruh Kecamatan di Kabupaten Mamuju Tengah) Di Bimbing Oleh Taufik Hidayat B Tahawa, SE.,M.Ak.,CSRS,CSP,CTT dan Sufyan Amirullah, SE.,M.Ak.,CGRM

Penelitian ini menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran pada kantor kecamatan di Kabupaten Mamuju Tengah. Permasalahan kerap muncul akibat ketidaksesuaian antara alokasi anggaran dan realisasi, yang dapat berdampak negatif terhadap efektivitas pelayanan publik. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner, disebarkan kepada pegawai yang terlibat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi secara signifikan mengurangi senjangan anggaran. Temuan menunjukkan pentingnya pelibatan pegawai dalam penyusunan anggaran, kejelasan tujuan yang ingin dicapai, serta komitmen kolektif dalam mengelola sumber daya secara efisien dan transparan.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi, Kesenjangan Anggaran

ABSTRACT

*ARMAWATI, The Influence of Budget Participation, Clarity of Budget Targets, and Organizational Commitment on Budgetary Slack (A Study on District Offices Throughout Central Mamuju Regency). Supervised by **Taufik Hidayat B Tahawa, SE.,M.Ak.,CSRS,CSP,CTT** and **Sufyan Amirullah, SE.,M.Ak.,CGRM**.*

This study analyzes the effect of budget participation, budget goal clarity, and organizational commitment on budget constraints at sub-district offices in Central Mamuju Regency. Problems often arise due to discrepancies between budget allocations and realizations, which can have a negative impact on the effectiveness of public services. The research method used is quantitative with a survey approach. Data were collected through questionnaires, distributed to employees involved in the budget planning and implementation process. Data analysis was performed with multiple linear regression to test the effect of each independent variable on the dependent variable. The results showed that budget participation, budget goal clarity, and organizational commitment significantly reduced budget constraints. The findings indicate the importance of employee involvement in budget preparation, clarity of objectives to be achieved, and collective commitment in managing resources efficiently and transparently.

Keywords: *Budget Participation, Clarity Budget Targets, Organizational Commitment, Budgetary Gap.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien merupakan salah satu pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintah daerah yang baik. Sejak berlakunya otonomi daerah, pengelolaan keuangan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki daerah sepenuhnya berada ditangan pemerintah daerah. Memberikan mereka kewenangan penuh untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi anggaran serta mengoptimalkan potensi sumber daya lokal demi kesejahteraan masyarakat. Hal ini mencakup pengambilan keputusan terkait pendapatan daerah, belanja daerah, investasi serta pengelolaan aset dan kekayaan daerah dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintah daerah. Pengaturan lebih lanjut mengenai hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, termasuk dalam hal pengelolaan keuangan daerah, diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD). UU ini memperkuat desentralisasi fiskal dan bertujuan untuk mewujudkan pemerataan layanan serta kesejahteraan di seluruh wilayah Indonesia.

Anggaran daerah merupakan pernyataan tertulis dan terkuantifikasi dari rencana kerja pemerintah. Agar anggaran dapat digunakan secara optimal, maka seluruh tingkatan manajemen perlu terlibat dalam penyusunannya. Anggaran berbasis kinerja menjadi pendekatan yang relevan karena mengaitkan alokasi dana

dengan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Dalam konteks ini, partisipasi, kejelasan sasaran, dan komitmen organisasi menjadi elemen penting dalam menjamin efektivitas pelaksanaan anggaran. Namun, dalam praktiknya, sering terjadi kesenjangan anggaran, yaitu perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai. Kesenjangan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya partisipasi dalam penyusunan anggaran, ketidakjelasan sasaran, serta lemahnya komitmen organisasi. Kesenjangan anggaran tidak hanya berdampak pada efisiensi keuangan, tetapi juga menurunkan kualitas pelayanan publik.

Kabupaten Mamuju Tengah, sebagai salah satu daerah otonom di Provinsi Sulawesi Barat, terdiri dari lima kecamatan: Topoyo, Budong-Budong, Tobadak, Karossa, dan Pangale. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2023, jumlah penduduk di lima kecamatan tersebut adalah: Topoyo 36.695 jiwa, BudongBudong 30.865 jiwa, Tobadak 30.511 jiwa, Karossa 29.659 jiwa, dan Pangale 14.725 jiwa. Dari sisi luas wilayah, Karossa merupakan kecamatan terluas dengan 1.175,38 km², disusul Topoyo 884,80 km², Tobadak 699,91 km², Budong-Budong 249,67 km², dan Pangale 91,11 km².

Perbedaan jumlah penduduk dan luas wilayah ini seharusnya menjadi pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran. Kecamatan dengan wilayah luas dan penduduk banyak tentu memerlukan anggaran yang lebih besar untuk menjangkau pelayanan publik secara merata. Namun, data realisasi anggaran selama empat tahun terakhir menunjukkan pola yang relatif seragam pada sebagian besar kecamatan. Berikut adalah data realisasi anggaran lima kecamatan di Kabupaten Mamuju Tengah selama tahun 2021 hingga 2024:

Tabel 1.1 Realisasi Anggaran Tahun 2021-2024

Tahun	Topoyo (Rp)	Budong-Budong (Rp)	Tobadak (Rp)	Karossa (Rp)	Pangale (Rp)
2021	1.820.565.388			1.676.566.172	1.904.643.128
2022	1.811.476.385			1.586.055.068	1.465.554.835
2023	1.670.820.753			1.667.380.699	1.618.892.645
2024	1.612.379.624		1.380.686.797	1.577.991.061	1.485.550.492

Kecamatan Topoyo sebagai pusat pemerintahan mendapatkan alokasi anggaran yang lebih besar, yang mungkin mencerminkan beban administratif yang lebih tinggi. Namun, kecamatan lain yang memiliki tantangan geografis seperti Karossa atau kepadatan tinggi seperti Budong-Budong juga memerlukan perhatian khusus dalam pengalokasian anggaran.

Senjangan anggaran dapat terjadi ketika anggaran yang direncanakan tidak mencerminkan kebutuhan riil atau tidak didukung oleh komitmen organisasi yang kuat dalam pelaksanaannya. Komitmen organisasi mencakup keseriusan pimpinan dan aparatur dalam menjalankan program sesuai rencana dan target.

Anggaran daerah yang baik harus disusun secara partisipatif, transparan dan akuntabel. Partisipasi anggaran memungkinkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran sehingga anggaran yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Kejelasan sasaran anggaran juga penting untuk memastikan bahwa anggaran dialokasikan secara tepat sasaran dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, komitmen organisasi yang kuat dari seluruh aparatur pemerintah daerah diperlukan untuk memastikan bahwa anggaran dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Namun, dalam praktiknya seringkali terjadi kesenjangan anggaran, yaitu perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi anggaran. Kesenjangan anggaran dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain kurangnya partisipasi anggaran, ketidakjelasan sasaran anggaran dan rendahnya komitmen organisasi. Kesenjangan anggaran dapat berdampak negative terhadap kinerja pemerintah daerah dan pelayanan publik.

Kabupaten Mamuju Tengah sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat juga menghadapi tantangan dalam pengelolaan keuangan daerah. Kantor Kecamatan sebagai Unit Kerja Perangkat Daerah (UKPD) yang berada digaris terdepan dalam pelayanan publik memiliki peran strategis dalam pelaksanaan anggaran daerah. Efektivitas pengelolaan anggaran di tingkat kecamatan tidak hanya mencerminkan kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesenjangan anggaran di Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah menjadi sangat penting. Lebih luas lagi anggaran dapat mencerminkan kesuksesan karyawan pada tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu anggaran dapat menjadi suatu pertimbangan, melalui perbandingan antara prestasi yang sebenarnya atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Permasalahan muncul karena keterbatasan pengetahuan dan pemahaman sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berbagai program dibuat dengan anggaran yang berlebihan dan dikurangkan untuk kepentingan birokrasi sendiri. Seringkali organisasi menggunakan anggaran sebagai

satusatunya pengukur kinerja manajemen, karena itu, yang tersedia. Penekanan anggaran seperti ini dapat memungkinkan timbulnya *slack*. Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack* dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi kedepannya.

Senjangan anggaran sendiri merupakan perbedaan antara anggaran yang direalisasikan dengan estimasi terbaik yang jujur diprediksikan. Dalam teorinya pula Hasanah dan Suartana (2014) menyatakan bahwa: “Senjangan anggaran diciptakan oleh manajer dengan menyembunyikan beberapa informasi pribadi dari atasan dan sengaja menggambarkan informasi yang hanya dapat menguntungkan diri sendiri melalui pengenalan *slack* (senjangan).” Maka hal ini juga berdampak buruk pada lembaga pemerintah yaitu terjadi kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja terhadap unit pertanggungjawabannya.

Persoalan-persoalan senjangan anggaran terjadi karena perhatian yang tidak memadai terhadap pembuatan keputusan, komunikasi, proses persetujuan anggaran dan kepemimpinan yang tidak selektif. Permasalahan ini sering diidentifikasi dengan anggaran pemerintah, oleh karena itu penelitian di bidang anggaran pada pemerintah menjadi relevan dan penting. Bertolak dari kondisi ini, pemerintah mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas, yakni anggaran partisipasi (*participatory budgeting*).

Menurut perspektif teori agensi (*agency theory*), bawahan (*agent*) memberikan informasi yang bias kepada atasannya (*prinsipal*) mengenai potensi

yang dimiliki oleh organisasi, dengan menciptakan senjangan anggaran, anggaran pendapatan ditentukan rendah dari yang seharusnya. Variabel selanjutnya adalah kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah menggunakan kejelasan sasaran untuk mencapai anggaran yang diinginkan. Konsep komitmen organisasi merupakan variabel yang memegang peranan penting dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kesenjangan anggaran. Adapun permasalahan yang terjadi adalah kurangnya komitmen waktu pada pegawai. Pegawai tidak konsisten dengan jam operasionalnya dan kurangnya pengawasan dari atasan. Dari temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil diantara satu penelitian dengan penelitian lainnya seperti penelitian Ehrman (2010) mengatakan variabel kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negative signifikan terhadap *Budgetary Slack*. Penelitian Romadhan (2016) mengatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*. Sedangkan penelitian Ranis (2018) variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh (ditolak) terhadap *Budgetary Slack*. Sehingga hal ini mendorong peneliti ingin menguji kembali terkait variabel-variabel sebelumnya yang diduga dan dianggap memiliki pengaruh terhadap *Budgetary Slack*, agar nantinya dapat mendukung riset yang sudah ada dan dapat meminimalisir terjadinya *Budgetary Slack*.

Dengan adanya kesenjangan akan meningkatkan kesempatan bagi kinerja atasan akan tampak lebih baik dari anggaran dan memberikan kesan evaluasi baik bagi atasan. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya peneliti

termotivasi untuk melakukan penelitian yang sama dengan menambahkan variabel dan mengharapkan hasil yang signifikan terhadap variabel yang digunakan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai ***"Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah)"***.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah?
4. Apakah partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah.

2. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran pada Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Mamuju Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi sektor publik, terkait dengan pengelolaan anggaran dan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji variabel-variabel serupa.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat penelitian yang ingin dicapai penulis antara lain:

1. Bagi Pihak Pemerintah Kecamatan

Sebagai masukan bagi aparatur pengelola anggaran pada Kantor Kecamatan Kabupaten Mamuju Tengah dalam menyikapi fenomena yang terjadi sehubungan dengan variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran

dan komitmen organisasi pada kesenjangan anggaran di lingkungan Kabupaten Mamuju Tengah.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan informasi tambahan bagi penulis selannjutnya yang ingin melakukan penelitian mengenai permasalahan partisipasi anggaran, kejelasan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kesenjangan anggaran.

3. Bagi Peneliti

Untuk memperluas wawasan dan ilmu tentang partisipasi anggaran kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasiterhadap kesenjangan anggaran dan untuk syarat Skripsi selama mengabdikan di universitas Sulawesi Barat.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teoritik

2.2.1 Anggaran

1. Defenisi Anggaran

Manajemen dalam mengelola suatu perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuan dan sasaran untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut manajemen membuat rencana kegiatan. Rencana yang disusun dalam satuan moneter dituangkan dalam bentuk anggaran. Rahayu dan Andry (2013) menyimpulkan bahwa anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peran penting dalam system pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

Menurut Irawati dan Mutiara (2018) Anggaran merupakan dasar aktivitas kegiatan dalam organisasi. Menurut Nafarin (2015) anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Kemudian menurut Dharmanegara (2010) anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka panjang. Dari defenisi-defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis secara kuantitatif dalam suatu periode tertentu yang

diukur dalam satuan moneter dan satuan non moneter untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya dalam kegiatan operasional organisasi sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Jenis Anggaran

Menurut Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri (2013) berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu:

a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)

Adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu di mana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan *volume* tersebut direncanakan *revenue, cost dan expense*.

b. Anggaran Kontinyu (*Continous Budget*)

Penyusunan anggaran dengan cara ini mempunyai karakteristik-karakteristik:

- 1) Disusun untuk periode tertentu, *volume* tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *Revenue, Cost dan Expenses*.
- 2) Untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak, maka secara periodic dilakukan penilaian kembali (*Reviewing*).
- 3) Ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.

3. Fungsi dan Manfaat Anggaran

Perusahaan yang berkecenderungan memandang kedepan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Dimana, bagaimana, kapan

adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari. Berikut fungsi dan manfaat anggaran menurut para ahli.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2013) fungsi anggaran dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Dalam bidang perencanaan
- b. Dalam bidang koordinasi
 - 1) Membantu mengkoordinasi factor manusia dengan perusahaan
 - 2) Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam usaha
 - 3) Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan
 - 4) Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi
- c. Dalam bidang pengawasan
 - 1) Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran
 - 2) Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan.

Sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran.

Hansen dan Mowen menyatakan bahwa sebuah system penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary (2009) manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan
- b. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan

- c. Menyediakan standar evaluasi kinerja
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi

Anggaran memaksa manajer untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Penyusunan anggaran mengharuskan kerja sama antara berbagai area dan aktivitas dalam organisasi sehingga koordinasi sangat dianjurkan agar anggaran sesuai dengan tujuan organisasi.

4. Karakteristik Anggaran

Menurut Rudianto (2010:4-5) terdapat enam ciri khusus anggaran yang membedakan dengan sekedar rencana, antara lain:

- a. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk memahami rencana tersebut.
- b. Umumnya mencakup kurung waktu satu tahun Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
- c. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disepakati dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan
- d. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun

- e. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut.
- f. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya. Diperlukannya analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan, agar tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

2.1.2 Defenisi Partisipasi Anggaran

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana cara pembauatan anggaran itu sendiri. Anggaran merupakan perencanaan dalam bentuk finansial, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik, maka dalam penyusunan anggaran harus melibatkan para manajer dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk estimasi anggaran mereka sendiri.

Menurut Dharmanegara (2010), partisipasi anggaran dapat diartikan dengan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran. Rahayu dan Andry (2013), berpendapat bahwa penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi. Di dalam penganggaran partisipatif melibatkan adanya pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Hansen dan Mowen (2015), partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam

pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran untuk memperoleh kesepakatan bersama mengenai rangkaian kegiatan yang akan dilakukan.

2.1.3 Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Kenis (2012:64) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Suatu budget merupakan suatu ekspresi terhadap ekspektasi dan rencana-rencana manajemen tentang masa depan instansi tujuan-tujuan instansi dan membuat setiap orang dalam organisasi peduli terhadap sumberdaya ekonomi instansi permintaan terhadap ekonomi dan keterbatasan-keterbatasan atas sumber daya-sumber daya ekonomi.

Pertimbangan aspek-aspek akuntansi berperilaku sering dilupakan atau tidak menjadi pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran sehingga hasil akhirnya adalah sering terjadi kesejangan (*slack*) yang signifikan antara yang direncanakan dengan realisasi aktualnya. Apabila terjadi *slack positif* maka hasil tersebut dianggap sebagai prestasi manajemen dalam pelaksanaan anggaran. Sebaliknya jika terjadi *slack negative* maka hasil itu dianggap sebagai hasil inefisiensi dari pelaksanaan anggaran.

Secara ambigü ditunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran dapat mengarahkan kepada kebingungan ketegangan dan ketidakpuasan karyawan. Manajemen tingkat atas dapat meningkatkan kepuasan kerja menurunkan ketegangan kerja dan memperbaiki anggaran yang dihubungkan dengan sikap kinerja anggaran dan efisiensi biaya. Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya.

Menurut Putra (2013) menyatakan bahwa keuntungan kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatnya produktivitas dan perbaikan kualitas kerja
- b. Membantu menjelaskan apa-apa yang diharapkan
- c. Menghilangkan kejenuhan
- d. Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai
- e. Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang mana lebih lanjut akan meningkatkan kinerja mereka.
- f. Meningkatkan rasa kepercayaan diri dan rasa bangga jika sasaran tercapai dan akan menerima tantangan lebih lanjut
- g. Membangkitkan rasa mampu dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan ketertarikan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi

dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi bisa tumbuh yang disebabkan karena seorang individu mempunyai ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi yang memiliki dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta kemauan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya sendiri.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Luthans (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Selanjutnya Moorhead dan Griffin (2013), mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara

keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya:

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari hanya keanggotaan formal, sebab meliputi sikap senang dengan perusahaan dan kemauan untuk meningkatkan upaya yang tinggi untuk tujuan perusahaan agar dapat tercapai. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggungjawab. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar.

Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (*turnover*).

Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat ketidakhadiran dan (*turnover*).

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerja yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Komitmen organisasi itu merupakan hal yang penting bagi organisasi terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun untuk memperoleh komitmen yang tinggi, diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya. Berikut ini sejumlah cara yang digunakan untuk membangun komitmen tersebut berdasarkan empat kategori teori tersebut.

Dalam teori sosialisasi kelompok, idealnya satu organisasi sudah menuntut komitmen organisasi sejak pertama masuk sehingga efisiensi biaya dapat ditekan dan aktivitas organisasi tidak terganggu oleh adanya loyalitas. Namun untuk melakukan hal tersebut tidak mudah. Karena sistem seleksi atau

rekrutmen untuk mengukur komitmen itu belum mampu mendeteksi adanya komitmen dan komitmen ini dapat berubah seiring dengan perkembangan zaman.

Bila metode observasi gagal mendeteksi, komitmen kerja sama dibangun melalui sosialisasi kelompok. Upaya ini akan berhasil manakala para anggota memiliki kecocokan value dengan organisasi. Namun bila pertemuan kepentingan antara anggota dan kelompok belum dicapai, maka komitmen masih akan rendah, dan bahkan bisa berbuntut terjadinya konflik internal. Dalam teori pertukaran sosial, komitmen organisasi akan bisa dicapai apabila apa yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apa yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota. Dengan prinsip ini, maka komitmen akan dicapai apa bila sejak awal rekrutmen dan kontrak. Oleh karena itu, kesepakatan reward dan cost antara kedua belah pihak menjadi dasar terbangun tidaknya komitmen organisasi.

Komitmen organisasi akan bersifat dinamis bila teori kategorisasi diri digunakan untuk menjelaskannya. Karena kategorisasi diri ini setiap saat berubah seiring dengan perubahan anggota untuk mengidentifikasikan dirinya pada kelompok. Meskipun kategorisasi diri itu selalu terjadi dalam organisasi, komitmen organisasi akan bisa dibangun melalui proses similarisasi sifat antar anggota. Artinya selama perbedaan struktur organisasi tidak dibuat jelas atributnya dan selama sense of belongingness organisasi selalu ditanamkan, maka komitmen organisasi akan tercapai.

Komitmen organisasi merupakan penentu ketertarikan antara seseorang yang cenderung kuat terhadap suatu organisasi. Komitmen kerja adalah kemauan

anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana seseorang data bertahan dengan kesetiaannya demi kepentingan organisasi sehingga terbentuk sebuah loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) adalah:

1. Komitmen efektif (*affectif commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normative (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Tampaknya ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Seperti halnya keterlibatan pekerja, bukti penelitian menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun perputaran karyawan. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen efektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasilhasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen efektif adalah pemrediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karir, niat untuk pergi) dalam 72 persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normative dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan. (Robbins dan Judge, 2015).

2.1.5 Senjangan Anggaran

1. Pengertian Senjangan Anggaran

Menurut Irawati dan Mutiara (2018) senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan pelaksanaan sesungguhnya yang umumnya sengaja dilakukan untuk kepentingan pribadi dari pelaksana anggaran tersebut. Senjangan anggaran dilakukan oleh bawahan dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Hapsari (2016) senjangan anggaran merupakan selisih jumlah yang dianggarkan dengan jumlah yang direalisasikan. Sedangkan dalam penelitian Kurniawati dan Lahaya (2017) senjangan anggaran merupakan kendala

yang paling sering muncul dalam suatu proses penyusunan anggaran, yang mengakibatkan hilangnya estimasi terbaik dari anggaran itu sendiri yang berpengaruh pada kinerja suatu organisasi.

Menurut Candra Sari (2018:238) mengapa bawahan menciptakan senjangan anggaran (*budgetary slack*): pertama, senjangan anggaran akan membuat target kinerja lebih mudah dicapai. Sehingga bawahan terlihat lebih baik kinerjanya di mata pimpinan. Kedua, senjangan anggaran sering digunakan mengatasi ketidakpastian dalam memperbaiki masa yang akan datang. Ketiga, senjangan membuat anggaran lebih fleksibel.

Dari definisi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kinerjanya. Hal ini menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dari estimasi terbaik bagi organisasi. Dalam kondisi seperti ini pihak manajemen cenderung lebih banyak melakukan kesenjangan anggaran. Alasan yang mendasari seorang manajer melakukan senjangan anggaran diantaranya adalah untuk membangun kepercayaan orang-orang bahwa ketika anggaran dapat tercapai, maka mereka akan terlihat memiliki kinerja yang bagus di mata atasan.

2.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran

Faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan Anggaran Gusmaulita (2018):

a. Faktor Internal

Salah satu faktor yang diteliti dan dianggap memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran adalah faktor individual seperti etika atau moral. Diamati

dari sudut pandang etika, budgetary slack sebagai sesuatu yang positif (etis) atau negative (non-etis). Apabila individu menganggap budgetary slack sebagai sesuatu yang tidak etis, maka semakin rendah kecenderungan untuk menciptakan budgetary slack dan begitu sebaliknya.

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.

3 Karakteristik Senjangan Anggaran Menurut Karsam (2016)

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

2.1.6 Peraturan Perundang-Undangan sebagai Dasar Pengelolaan Anggaran

Konsep penganggaran di Indonesia diatur oleh serangkaian peraturan perundang-undangan yang bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan keuangan negara yang transparan, akuntabel dan efektif. Landasan utama dalam konsep ini adalah Undang-Undang Dasar 1945, yang kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Undang-Undang ini menekankan prinsip-prinsip umum pengelolaan keuangan

Negara, seperti prinsip tahunan, universalitas, kesatuan, spesialisasi dan akuntabilitas berbasis kinerja.

Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara mengatur pelaksanaan anggaran, termasuk mekanisme pencairan dana, pengelolaan kas Negara dan pertanggungjawaban. Undang-Undang ini menekankan pentingnya pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan Negara. Di tingkat daerah, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah mengatur pengelolaan keuangan daerah, termasuk penyusunan dan pelaksanaan APBD, dengan prinsip-prinsip yang serupa dengan undang-undang tingkat pusat.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah memberikan panduan lebih rinci mengenai pengelolaan keuangan daerah, termasuk penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBD. Selain itu, Menteri Keuangan juga mengeluarkan berbagai peraturan teknis, seperti Peraturan Menteri Keuangan (PMK) mengenai standar biaya masukan, tata cara penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL), pengelolaan Dana Bendahara Umum Negara, serta akuntansi dan pelaporan keuangan.

Prinsip-prinsip utama dalam penganggaran di Indonesia meliputi transparansi dan akuntabilitas, partisipasi masyarakat, efisiensi dan efektivitas, keadilan dan kesetaraan, keberlanjutan fiskal dan berbasis kinerja. Tujuan utama dari penganggaran ini adalah untuk menciptakan alokasi sumber daya yang efisien, mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menciptakan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

Dalam implementasinya, konsep penganggaran ini menekankan pada perencanaan yang matang, pelaksanaan yang tertib dan pertanggungjawaban yang jelas. Proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, mulai dari pemerintah pusat dan daerah hingga masyarakat. Evaluasi kinerja anggaran juga dilakukan secara berkala untuk memastikan pencapaian tujuan pembangunan.

Dengan memahami dan menerapkan konsep penganggaran sesuai peraturan perundang-undangan, diharapkan pengelolaan keuangan Negara dan daerah dapat dilakukan secara lebih baik, sehingga memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat. Hal ini juga mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pembangunan yang berkelanjutan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang analisis dan landasan teori yang ada maka diperlukan penelitian terdahulu sebagai pendukung bagi penelitian ini. Berkaitan dengan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi terhadap *Budgetary slack* yang dilakukan sebelumnya, antara lain:

No	Nama	Judul	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Desi Pratami, Ni Made Adi Erawati (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Penekanan Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi (Penelitian Hotel Berbintang Bandung)	Partisipasi Penganggaran, Senjangan Anggaran, Penekanan Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan	Hasil dari penelitian ini adalah, partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran hotel berbintang di Kabupaten Bandung, penekanan anggaran memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dan ketidakpastian lingkungan memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran

2	Ifat Fatmawati, Aristanti Widyaningsi (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran : Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating (Penelitian pada SKPD Pemerintah Kabupaten Serang)	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, Kesenjangan Anggaran	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, Komitmen organisasi tidak memperkuat proses partisipasi dalam menciptakan senjangan anggaran, Ketidakpastian lingkungan Lingkungan tidak memperkuat proses partisipasi yang akan menimbulkan adanya senjangan anggaran.
3.	Agusti (2013)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan	Kejelasan Sasaran Anggaran	Menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negative terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja

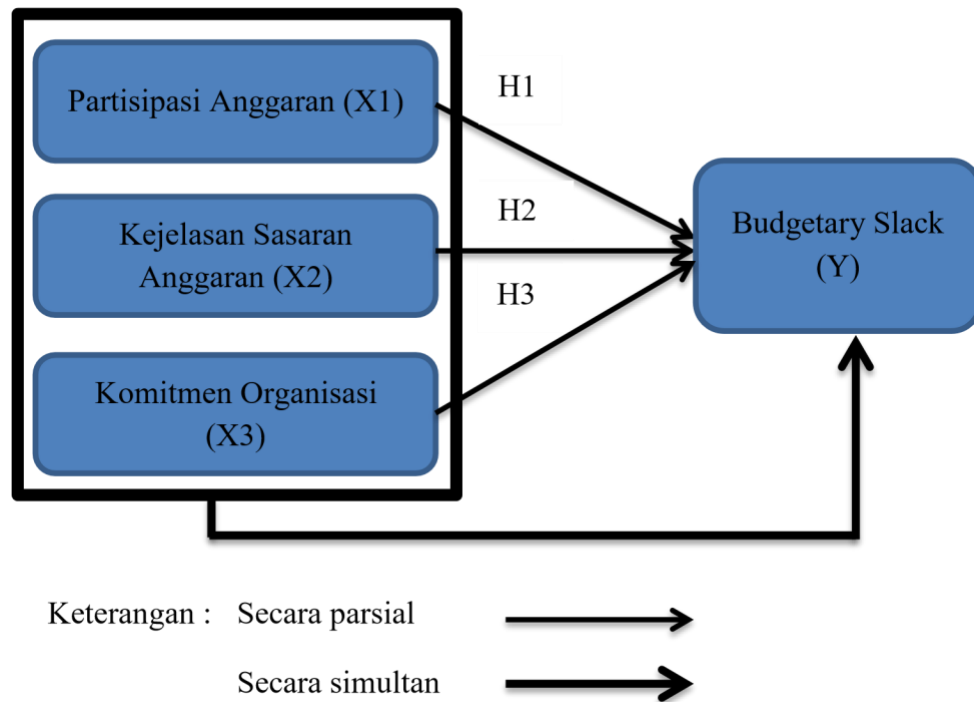
		Anggaran		perangkat daerah.
4.	Ni Putu Evitania Precilia dan Ni Putu Sri Harta Mimba (2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Kohesivitas Kelompok terhadap Senjangan Anggaran dan	Partisipasi Anggaran Kejelasan Sasaran Anggaran, Kohesivitas Anggaran, Senjangan Anggaran	Partisipasi anggaran dan kohesivitas kelompok berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, sementara kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negative terhadap senjangan anggaran.
5.	Moh. Abdan Syakur Buhungo dan Sri Dewi Yusuf (2023)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Kota Tengah Kota	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Kejelasan Sasaran Anggaran, Senjangan Anggaran	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Kejelasan sasaran anggaran dan kapasitas individu tidak memoderasi hubungan partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran

		Gorontalo 2021		
6.	Nursaleha (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesejangan Anggaran (Studi Empiris Pada Dinas Pendidikan Kota Pekanbaru)	Parsisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran, Anggaran Komitmen Organisasi	Hasil menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kesejangan anggaran, kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kesejangan anggaran, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kesejangan anggaran.

2.3 Kerangka Pikir

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2) dan komitmen organisasi (X3), sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran (Y). Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Proses penyusunan anggaran dalam berbagai lapisan manajemen merupakan hal yang harus dilakukan agar partisipasi yang diberikan pada saat penyusunan anggaran akan memberikan hasil yang tepat. Menurut Dharmanegara (2010) partisipasi anggaran dapat diartikan dengan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran. Terdapat perilaku individu yang mungkin timbul sebagai akibat dari partisipasi penganggaran, misalnya peningkatan kinerja karena penghargaan yang diberikan perusahaan apabila target anggaran telah tercapai. Sedangkan perilaku lainnya yang mungkin terjadi yaitu terciptanya senjangan anggaran.

Dalam proses partisipasi anggaran, senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan pelaksanaan

sesungguhnya yang umumnya sengaja dilakukan untuk kepentingan pribadi dari pelaksana anggaran tersebut. Berdasarkan Agency Theory adanya partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran, akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai, yaitu dengan cara membuatajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. Alasannya dengan berpartisipasi individu akan memiliki banyak kesempatan yang dapat digunakan untuk menciptakan slack anggaran.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Irawati (2018), Kurniawati dan Lahaya (2017), Hapsari (2016) dan Yulianti (2014) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran, artinya semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula terjadinya senjangan anggaran atau dengan kata lain partisipasi menyebabkan senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat dibuat untuk pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran adalah sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran.

2.4.2 Kejelasan Sasaran Anggaran tidak Berpengaruh Terhadap Kesenjangan Anggaran

Pengujian hipotesis kedua (H₂) dengan analisis regresi linear berganda untuk pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan hasil perhitungan tentang kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7.608 dengan signifikan 0,05. Data dikatakan signifikan ketika $t_{hitung} > t_{table}$.

Kejelasan sasaran anggaran adalah penetapan tujuan anggaran yang spesifik dan jelas dengan tujuan agar anggaran tersebut dimengerti oleh orang

yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut, adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

H₂: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran

2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kesenjangan 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 kearah 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 Romadhan (2016), Intan (2014), menunjukkan hasil 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.

Pengujian hipotesis ketiga (H_3) dengan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Pimpinan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relative lebih tepat sehingga senjangan anggaran dapat dihindari. Kejelasan sasaran anggaran akan mempermudah dalam penyusunan anggaran untuk mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian semakin jelas sasaran anggaran serta didorong oleh komitmen yang tinggi maka akan mengurangi senjangan anggaran (Sumiyati, 2012). Selain itu komitmen organisasi berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran instansi pemerintah daerah. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H_3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran

2.4.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran

Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran memberikan pemahaman yang mendalam bagi aparat atau karyawan terhadap proses dan tujuan anggaran. Ketika partisipasi ini didukung oleh kejelasan sasaran anggaran yang memberikan pedoman spesifik dan terukur, serta komitmen

organisasi yang menanamkan rasa loyalitas dan tanggung jawab, maka terciptalah suatu sistem pengendalian internal yang kuat. Aparat tidak hanya terlibat dalam perencanaan (partisipasi) dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dicapai (kejelasan sasaran), tetapi juga memiliki kemauan dan dedikasi yang tulus untuk mengutamakan tujuan organisasi (komitmen organisasi).

Sinergi antara partisipasi, kejelasan sasaran, dan komitmen organisasi ini secara teoritis akan meminimalisir niat dan kesempatan untuk menciptakan *slack* anggaran. Partisipasi tanpa arah yang jelas dan komitmen dapat menghasilkan negosiasi yang justru memicu *slack*. Sebaliknya, komitmen yang tinggi akan tersalurkan secara optimal jika didahului oleh partisipasi dalam menetapkan sasaran yang jelas.

Berdasarkan penelitian Sumiyati (2012) yang telah dikutip sebelumnya, dinyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran yang didorong oleh komitmen yang tinggi akan mengurangi senjangan anggaran. Temuan ini ketika dikombinasikan dengan teori partisipasi anggaran, memperkuat dugaan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari ketiga variabel independen tersebut terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₄ : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi secara Simultan Berpengaruh Signifikan terhadap Senjangan Anggaran

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti, peneliti menetapkan kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kecenderungan terjadinya senjangan anggaran. Temuan ini mendukung teori keagenan (*agency theory*) yang menyatakan bahwa partisipasi memberikan peluang bagi bawahan untuk menciptakan *slack*.

2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Sasaran anggaran yang jelas justru meningkatkan senjangan anggaran, mungkin karena target yang spesifik dan terukur justru memicu perilaku defensive atau strategi penyanggaan anggaran untuk memastikan tercapainya target.

3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Tingginya komitmen organisasi tidak serta merta mengurangi senjangan anggaran; justru karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung menciptakan

slack untuk melindungi unit kerjanya atau memastikan tercapainya target organisasi.

4. **Secara simultan, partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.** Ketiga variabel tersebut bersama-sama menjelaskan 61,2% variasi senjangan anggaran, sementara 38,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yang masih direvisi penelitian selanjutnya, antara lain :

1. penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner, sehingga interpretasi terhadap variabel-variabel seperti partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi sangat bergantung pada persepsi responden. Hal ini membuka kemungkinan terjadinya bias subyektivitas atau kesenjangan antara jawaban dan kondisi aktual di lapangan.
2. Cakupan responden terbatas pada unit kerja tertentu dalam organisasi publik yang menjadi objek penelitian, sehingga hasil yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan karakteristik struktural dan budaya organisasi yang berbeda. Variabel seperti komitmen organisasi yang bersifat dinamis dan kontekstual mungkin menunjukkan pengaruh yang berbeda pada populasi atau wilayah yang lebih luas.

3. Penelitian ini hanya meneliti hubungan langsung dan interaksi antar variabel yang telah ditentukan, tanpa mempertimbangkan faktor eksternal lain yang juga berpotensi memengaruhi senjangan anggaran, seperti gaya kepemimpinan, sistem pengawasan internal, kapasitas teknis aparatur, dan tekanan politik atau regulatif. Dengan demikian, model penelitian masih bersifat terbatas pada kerangka teoritis yang digunakan.
4. Meskipun nilai R Square cukup tinggi, hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel moderasi komitmen organisasi tidak signifikan secara statistik. Hal ini dapat disebabkan oleh homogenitas nilai komitmen dalam sampel atau ketidakcukupan variabel tersebut dalam menjelaskan variasi hubungan secara interaktif. Aspek perilaku organisasi mungkin lebih tepat dianalisis menggunakan pendekatan campuran (mixed-method) agar mampu menangkap dimensi kualitatif yang tidak terjangkau oleh data kuantitatif.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. **Meningkatkan partisipasi anggaran** dengan melibatkan unit kerja secara aktif dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan anggaran agar tercipta sense of ownership dan tanggung jawab terhadap realisasi anggaran.
2. **Memperjelas sasaran anggaran** melalui penyusunan indikator kinerja yang spesifik
3. **Memperkuat komitmen organisasi** meskipun tidak signifikan secara statistic, namun secara praktis tetap penting. Hal ini dapat dilakukan melalui

pelatihan internal, penciptaan budaya kerja kolaboratif dan penerapan reward sistem berbasis kinerja.

4. **Mengembangkan pendekatan manajerial yang lebih integratif**, dengan menggabungkan aspek teknis (kejelasan perencanaan) dan aspek perilaku (partisipasi dan komitmen) agar pengelolaan anggaran menjadi lebih responsive dan adaptif terhadap dinamika lapangan.
5. **Untuk peneliti selanjutnya**, disarankan memperluas variabel dengan menambahkan aspek pengawasan internal, transparansi informasi atau gaya kepemimpinan serta menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi factor perilaku organisasi secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 2013. Anggaran Perusahaan. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Chandrarin, Grahita. 2018. Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program (IBM SPSS). Edisi 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hansen, D. R. & Mowen, M. M. 2015. Managerial Accounting. Buku 1, Edisi 8. Salemba Empat. Jakarta.
- Moorhead dan Griffin. 2013. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat. Nafisah, Durrotun.
- Rahayu Sri dan Rahman Andry. 2013. Penyusunan Anggaran Perusahaan. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data. Malang : UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani, 2013, Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia : teori, kuesioner, dan Analisis Data, UIN-Maliki Press, Malang.

Jurnal Ilmiah

- Adnyana, Putra. 2013. Pengaruh Kepemilikan Manajerial Terhadap Hubungan Antara Kinerja Dengan Nilai Perusahaan. E-Journal Universitas Udayana.

Vol. 5, No. 3, 2013.

Irawati, Anik. dan Anisa Mutiara. 2018. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran (OPD di Bandar Lampung). *Jurnal Ilmiah ESAI* Volume 12, No. 2, Juli 2018.

Jannah, M., & Rahayu, S. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 3 (2), 69-90.

Kusniawati, Heny dan Ibnu Abni Lahaya. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *Jurnal Akuntabel* Volume 14, No. 2 2017.

Nengsy, H. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8(1), 1-18.

Permanasari, Intan, Zulfahridar dan Al Azhar. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Penekanan Anggaran, Locus Of Control, Dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran Pada SKPD Pemerintah Provinsi Riau. *JOM FEKON* Vol. 1 No. 2 Oktober 2014

Puspita, C.C.A. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Pengendalian Internal, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial.

Skripsi

Fachrur, 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah

(SKPD) di Lingkungan Kota Pekanbaru. Skripsi Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau Hal 33- 4

Hapsari, Emma Dwi. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Dan Penekanan Anggaran Terhadap Slack. Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Romadhon Wahyudi, 2016, Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada SKPD Kota Semarang). Skripsi Universitas Negeri Semarang Hal 24-29

Yulianti, Eriska. 2014. Pengaruh Partisipasi penganggaran, komitmen Organisasi, dan kompleksitas Tugas Terhadap Senjangan Anggaran (Pada BUMN di Kota Padang). Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.