

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN,
DAN PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA OPD PEMERINTAH DAERAH KOTA SIBOLGA**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Diajukan Oleh:

ROSANNA ULY ARTHA SIMAMORA

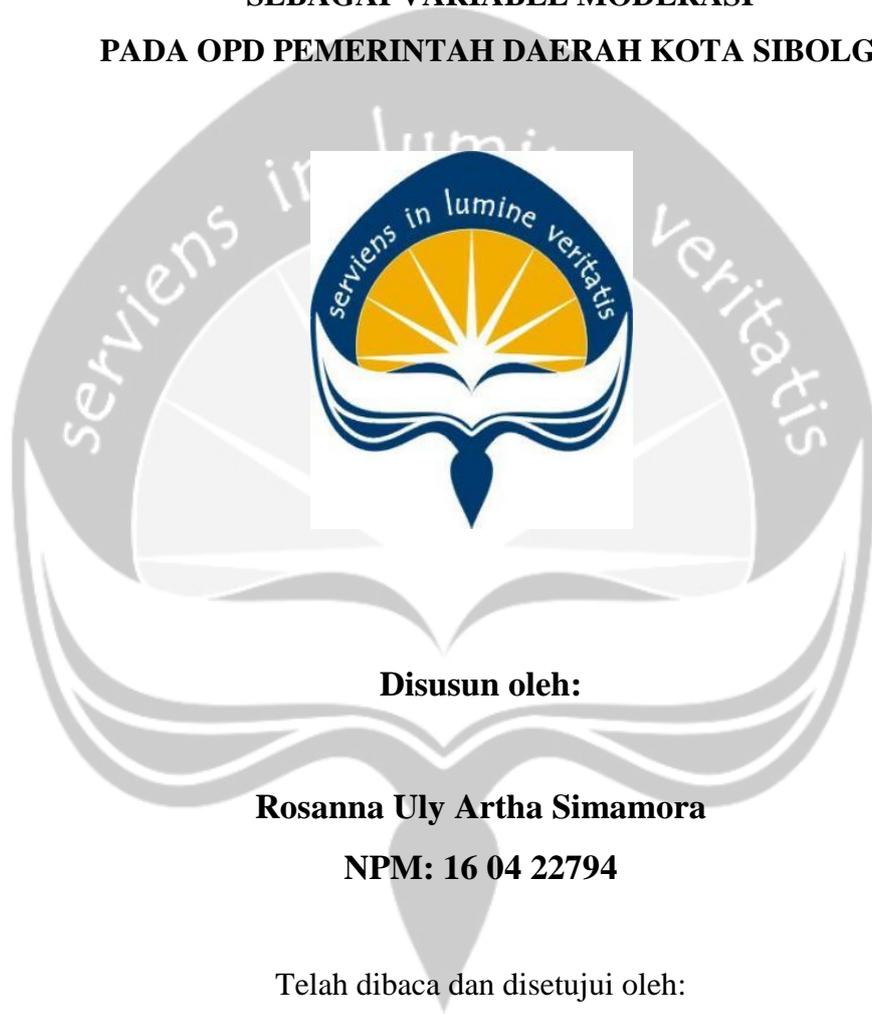
NPM: 160422794

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA**

2020

Skripsi

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN,
DAN PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA OPD PEMERINTAH DAERAH KOTA SIBOLGA**



Disusun oleh:

Rosanna Uly Artha Simamora

NPM: 16 04 22794

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

Ch. Heni Kurniawan, SE., M.Si.

16 Agustus 2020

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN,
DAN PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA OPD PEMERINTAH DAERAH KOTA SIBOLGA**

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik secara langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam daftar pustaka. Apabila kemudian terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 14 Agustus 2020

Yang menyatakan,



Rosanna Uly Artha Simamora



SURAT KETERANGAN

No. 705/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Kamis, 10 September 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- | | |
|--|---------------|
| 1. H. Andre Purwanugraha, SE., MBA. | Ketua Penguji |
| 2. Ch. Heni Kurniawan, SE., M.Si. | Anggota |
| 3. Ign. Novianto Hariwibowo, SE., M.Acc. | Anggota |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Rosanna Uly Artha Simamora
NPM : 160422794

Dinyatakan

Lulus Dengan Revisi

Pada saat ini skripsi Rosanna Uly Artha Simamora telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji. Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan kasihNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan baik dan sesuai harapan. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Selain itu, penulis juga mengucapkan banyak terima kasih atas dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ch. Heni Kurniawan, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini, yang berkenan meluangkan waktu dan tenaga guna membimbing penulis untuk menyelesaikan proses penyusunan skripsi dan dengan sabar memberikan ide, saran, dan arahan yang berguna dalam menyusun skripsi ini.
2. Kedua orang tua penulis Bapak P. Simamora dan Ibu M. Siagian serta saudara terkasih Christ Simon dan Daniel Tulus yang selalu memberikan doa, semangat, nasihat, dan menjadi motivasi penulis dari awal kuliah hingga penyelesaian skripsi ini.
3. OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga yang bersedia mengisi kuesioner penelitian sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
4. Teman seperjuangan dari awal kuliah sampai skripsi "*Pejuang Semester Akhir*" Vincentia Laksmi, Christina Putri, Fanny Jesiane, Vivian Cendana,

Arum Wandira, dan Marsella Kholie. Terima kasih sudah menjadi teman yang memberikan dukungan, semangat dan canda tawa selama kuliah dan sampai proses pembuatan skripsi. Semoga kita selalu bahagia.

5. Teman-teman “*Casablanca Squad*” Natasya, Yohana, Cia, Katherine, Putri, Robin, Aldi, Chandra, Tri Wahyu, Robby, Daniel, Henrixo, dan Frans yang selalu bersedia memberikan pertolongan, canda tawa, dukungan, dan kasih sayang. Semoga kita selalu bahagia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun untuk perbaikan di masa depan. Terima kasih.

Yogyakarta, Agustus 2020

Penulis,

Rosanna Uly Artha Simamora

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Tuhan adalah baik bagi orang yang berharap kepada-Nya,

bagi jiwa yang mencari Dia”

-Ratapan 3:25-



Kupersembahkan karya sederhana ini untuk:

Tuhan Yesus Kristus

Bapak dan Mama

Kedua Adikku

Keluarga Besarku

Sahabat dan teman-temanku

Terima kasih atas segala doa dan dukungannya

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II DASAR TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	12
2.1. Anggaran.....	12
2.2. Senjangan Anggaran.....	17
2.3. Partisipasi Anggaran	19
2.4. Kejelasan Sasaran Anggaran	21
2.5. Penekanan Anggaran	22
2.6. Ketidakpastian Lingkungan	23
2.7. Kerangka Konseptual.....	25
2.8. Hasil Penelitian Terdahulu.....	30
2.9. Pengembangan Hipotesis.....	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	46
3.1. Objek dan Subjek Penelitian.....	46
3.2. Populasi Penelitian.....	47

3.3. Sampel Penelitian	47
3.4. Variabel Penelitian.....	48
3.5. Operasionalisasi Variabel	49
3.6. Model Penelitian	52
3.7. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.8. Analisa Data.....	54
3.8.1. Uji Pendahuluan	54
3.8.2. Uji Hipotesis.....	58
3.8.3. Rencana Pembahasan	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	67
4.1. Hasil Penelitian	67
4.2. Pengujian dan Hasil Analisis Data.....	72
4.2.1. Uji Pendahuluan	72
4.2.1.1. Uji Alat	72
4.2.1.2. Statistik Deskriptif.....	75
4.2.1.3. Uji Normalitas	87
4.2.1.4. Uji Asumsi Klasik	88
4.2.2. Uji Hipotesis.....	92
4.2.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda	93
4.2.2.2. Pengujian Statistik Regresi Berganda.....	95
4.2.2.3. Analisis Regresi Moderasi.....	98
4.2.2.4. Pengujian Statistik Regresi Moderasi.....	101
4.3. Pembahasan	107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	118
5.1. Kesimpulan	118
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	121
5.3. Saran	122

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR WEBSITE

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Hasil Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1.	Operasionalisasi Variabel	50
Tabel 4.1.	Hasil Distribusi Penyebaran Kuesioner	69
Tabel 4.2.	Profil Responden	71
Tabel 4.3.	Hasil Uji Validitas	73
Tabel 4.4.	Hasil Uji Reliabilitas	75
Tabel 4.5.	Hasil Uji Statistik Deskriptif	76
Tabel 4.6.	Analisis Data Statistik Deskriptif	77
Tabel 4.7.	Hasil Uji Normalitas	89
Tabel 4.8.	Hasil Uji Multikolinearitas	90
Tabel 4.9.	Hasil Uji Heteroskedastisitas Awal	91
Tabel 4.10.	Hasil Uji Heteroskedastisitas Akhir	93
Tabel 4.11.	Hasil Analisis Regresi Liner Berganda	94
Tabel 4.12.	Hasil Uji Kelayakan Model Regresi Liner Berganda (<i>F-test</i>).....	98
Tabel 4.13.	Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi Liner Berganda (R^2)..	99
Tabel 4.14.	Hasil Analisis Regresi Moderasi	99
Tabel 4.15.	Hasil Uji Kelayakan Model Regresi Moderasi (<i>F-test</i>).....	107
Tabel 4.16.	Hasil Uji Kelayakan Model Regresi Moderasi (R^2)	108
Tabel 4.17.	Perbandingan Pengujian Statistik antara Regresi Linear Berganda dengan Regresi Moderasi	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Model Penelitian.....	53
Gambar 3.2. Pengujian Satu Sisi.....	62



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuesioner
Lampiran II	Hasil Uji Validitas
Lampiran III	Hasil Uji Reliabilitas
Lampiran IV	Hasil Uji Statistik Deskriptif
Lampiran V	Hasil Uji Normalitas
Lampiran VI	Hasil Uji Multikolinearitas
Lampiran VII	Hasil Uji Heteroskedastisitas
Lampiran VIII	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Lampiran IX	Hasil Analisis Regresi Moderasi
Lampiran X	Data Responden



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN,
DAN PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA OPD PEMERINTAH DAERAH KOTA SIBOLGA**

**Rosanna Uly Artha Simamora
Ch. Heni Kurniawan**

**Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta**

Abstrak

Anggaran sektor publik merupakan informasi keuangan yang bersifat umum dan bentuk pertanggungjawabannya kepada masyarakat. Anggaran sektor publik perlu dibahas terlebih dahulu sebelum diputuskan, di mana anggaran tidak hanya dirancang melainkan dikritik dan diberi masukan. Hal ini bertujuan untuk mengurangi adanya tindakan negatif yang timbul dari adanya anggaran tersebut, seperti kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan dalam anggaran. Sehingga, penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran sebagai variabel independen terhadap senjangan anggaran sebagai variabel dependen dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi.

Objek dalam penelitian ini adalah Senjangan Anggaran dan subjek dalam penelitian ini adalah OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga terdiri dari 17 Dinas dan 3 Badan. Pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dan diperoleh 37 sampel. Pengumpulan data penelitian menggunakan teknik *survey* yang berupa penyebaran dan pengisian kuesioner. Metode analisis yang dilakukan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda dan regresi moderasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran. Sedangkan, kejelasan sasaran anggaran, penekanan anggaran dan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Ketidakpastian lingkungan memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Tetapi, ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran dan juga tidak memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Kata Kunci: *Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Penekanan Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Senjangan Anggaran, OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi sektor publik yang didirikan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Tujuan dari organisasi sektor publik yaitu mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Proses untuk mencapai tujuan tersebut dengan mengadakan berbagai program kerja yang mendukung. Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan ketika mengadakan program kerja adalah merencanakan dan mengatur baik dalam hal keuangan maupun non-keuangan. Rencana keuangan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut (Sukarno, 2002).

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan, dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lainnya, dan mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2007). Sumber pendanaan anggaran pada sektor publik berbeda dengan sektor swasta. Pendanaan organisasi pada sektor publik berasal dari pajak dan retribusi, laba perusahaan milik daerah atau negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri, obligasi pemerintah serta sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan. Sedangkan sumber pembiayaan sektor swasta dipisahkan menjadi sumber pembiayaan internal yang meliputi utang bank, obligasi, dan penerbitan saham

(Mardiasmo, 2009). Anggaran sektor publik merupakan informasi keuangan yang bersifat umum dan bentuk pertanggungjawabannya kepada masyarakat. Anggaran sektor publik perlu dibahas terlebih dahulu sebelum diputuskan, di mana anggaran tidak hanya dirancang melainkan dikritik dan diberi masukan. Pembahasan anggaran dilakukan dengan membandingkan anggaran yang terjadi di masa lalu dengan anggaran yang dibutuhkan di masa depan. Hal ini bertujuan untuk mengurangi adanya tindakan negatif yang timbul dari adanya anggaran tersebut, seperti kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan dalam anggaran (Raghuandan. et, al. 2012).

Menurut Lubis (2010), senjangan anggaran didefinisikan sebagai berikut:

“Perbedaan jumlah anggaran yang diajukan dengan jumlah estimasi terbaik dari suatu organisasi atau selisih antara sumber daya yang sesungguhnya dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan efektif, dengan sejumlah sumber daya yang ditambahkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.”

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006), *slack* anggaran akan timbul apabila manajer dengan sengaja menetapkan pendapatan yang terlalu rendah atau menetapkan biaya yang terlalu besar. Penetapan pendapatan yang terlalu rendah atau biaya yang terlalu besar terjadi karena proses penyusunan anggaran yang kurang baik. Proses penyusunan anggaran dianggap baik apabila proses tersebut melibatkan partisipasi seluruh pihak, baik itu manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah (Anthony dan Govindarajan dalam terjemahan Tjakrawala, 2005).

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005), partisipasi anggaran merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang

membuatnya. Partisipasi anggaran bertujuan untuk menciptakan suatu anggaran yang lebih objektif karena diharapkan anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki oleh setiap divisi. Partisipasi anggaran dapat memberikan dampak yang baik dan buruk. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena setiap anggota organisasi akan merasa terlibat dan bertanggungjawab atas pelaksanaan anggaran tersebut. Partisipasi anggaran juga dapat memberikan peluang untuk melakukan tindakan negatif karena setiap anggota organisasi yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran berpotensi membuat anggaran yang bias (terlalu tinggi atau terlalu rendah), tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi (Warindrani, 2006). Banyaknya keterlibatan dari berbagai pihak dalam penyusunan anggaran dapat memberikan peluang terjadinya senjangan anggaran. Perilaku dari penyusun anggaran dalam proses penganggaran juga dapat dipengaruhi oleh jelas atau tidaknya sasaran dari anggaran (Krishnan, dkk. 2012).

Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran didefinisikan sebagai berikut:

“Sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.”

Kejelasan dari sasaran anggaran dapat meminimalisir timbulnya kesenjangan anggaran karena anggaran akan disusun sesuai dengan sasaran (Yanti dan Sari, 2016). Faktor lain yang dapat menimbulkan senjangan anggaran yaitu penekanan anggaran.

Menurut Suartana (2010), penekanan anggaran didefinisikan sebagai berikut:

“Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya 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 ke depannya.”

Budget emphasis dapat menimbulkan desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran karena atasan akan berusaha untuk memperbaiki efisiensi dengan cara memperoleh lebih banyak *output* dari tingkat *input* yang ada atau lebih rendah (Ikhsan dan Ishak, 2005). Jika bawahan meyakini bahwa *reward* yang diberikan tergantung pada pencapaian target dalam anggaran maka bawahan akan mencoba untuk membangun *slack* dalam anggarannya. *Slack* anggaran juga dapat timbul dari faktor-faktor kondisional seperti ketidakpastian lingkungan.

Menurut Subkhi dan Jauhar (2013), ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai berikut:

“Keadaan di mana organisasi atau pimpinannya tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi.”

Ada beberapa hal yang dapat diprediksi maupun yang tidak dapat diprediksi selama proses realisasi anggaran. Organisasi dapat melakukan pengendalian internal dan eksternal untuk mengatasi hal-hal yang dapat diprediksi karena mempunyai informasi yang cukup mengenai lingkungan di sekitarnya. Jika informasi yang dimiliki tidak cukup maka dapat menimbulkan kesulitan untuk memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi dan dapat memberikan risiko kegagalan yang tinggi untuk tindakan yang diambil organisasi.

Ketidakpastian ini memungkinkan terjadinya senjangan anggaran karena organisasi tidak mampu memprediksi keadaan di masa yang akan datang.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran terhadap senjangan sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2014) meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating pada kantor dinas Kabupaten Bantul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran serta ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Selanjutnya, penelitian oleh Akmal (2017) meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan studi pada kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai Makassar. Hasilnya yaitu partisipasi anggaran dan penekanan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Saputri (2017) mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan studi pada SKPD Kabupaten Sukoharjo. Penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan kejelasan sasaran anggaran dan penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Fitra (2017) tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap *budgetary slack* dengan studi empiris pada

Kota Payakumbuh menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, sedangkan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Terakhir penelitian oleh Noviyanti (2019) tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Bandung menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, motivasi penelitian ini dilakukan yaitu untuk menguji kembali variabel-variabel dari penelitian terdahulu terhadap senjangan anggaran karena terdapat ketidakkonsistenan pada hasil penelitian sebelumnya. Ketidakkonsistenan tersebut ditunjukkan dari hasil penelitian Tambunan (2014) dan Fitra (2017) yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, sedangkan Akmal (2017) dan Saputri (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Penelitian mengenai kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran juga memberikan hasil yang berbeda. Saputri (2017) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, sedangkan Fitra (2017) menyatakan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Ketidakkonsistenan juga ditemukan dalam penelitian penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran, di mana Akmal (2017) menyatakan bahwa penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, tetapi Saputri (2017) menyatakan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Kemudian, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian ini diselesaikan melalui pendekatan kontingensi dengan memasukkan variabel ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan digunakan sebagai variabel moderasi karena ketidakpastian lingkungan adalah faktor yang bersifat kondisional dengan memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan sebelum mengambil tindakan yang mungkin memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran (Davis dan Newstrom dalam terjemahan Dharma, 2003). Ketidakpastian lingkungan juga digunakan sebagai variabel independen dan variabel moderasi dalam penelitian ini karena menguji kembali penelitian terdahulu oleh Noviyanti (2019) yang menggunakan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen dan Tambunan (2014) yang menggunakan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini juga belum pernah dilakukan pada pemerintahan Kota Sibolga. Peneliti memilih senjangan anggaran pada OPD pemerintah daerah Kota Sibolga sebagai objek penelitian karena peneliti menemukan ketidakselarasan antara fenomena yang terjadi dengan prestasi yang dicapai oleh Kota Sibolga. Berdasarkan berita yang disampaikan oleh Juniwan (2019) dan dilansir melalui *website* medanbisnisdaily.com, pemerintah daerah Kota Sibolga diketahui telah menjalankan program kerja untuk memberikan tempat tinggal kepada Tenaga Harian Lepas (THL) yang bekerja di dinas dan instansi daerah pada awal tahun 2019. Kemudian pada sidang paripurna APBD, DPRD Kota Sibolga melakukan evaluasi terhadap anggaran belanja pegawai yang ditujukan kepada Tenaga Harian

Lepas (THL). Hal ini dikarenakan jumlah THL yang terus bertambah dan lebih besar dari jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga mengakibatkan belanja pegawai membengkak dan mengurangi jumlah pendapatan daerah. Hasilnya DPRD meminta untuk dilakukan pengurangan THL demi efektivitas anggaran dan disesuaikan dengan kebutuhan dan beban kerja serta kompetensi sesuai kajian Badan Kepegawaian Daerah dan nomenklatur yang benar. Namun, di tahun 2019 juga, Kota Sibolga berhasil mendapatkan penghargaan atas kinerja dan efektivitas pengelolaan APBD. Penghargaan tersebut didapat atas kategori ketepatan alokasi APBD bidang ekonomi dan pembangunan bidang kesehatan melalui Katadata. Kota Sibolga dinilai mampu memberikan keputusan yang strategis dalam penetapan alokasi anggaran untuk program kerja yang dijelankannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti ingin mengetahui apakah terjadi senjangan anggaran pada pemerintah daerah Kota Sibolga terkait dengan fenomena yang ditemukan, sehingga peneliti mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderasi Pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga?
2. Apakah terdapat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga?
3. Apakah terdapat pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga?
4. Apakah terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga?
5. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga?
6. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga?
7. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji kembali mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran sebagai variabel independen terhadap senjangan anggaran sebagai variabel dependen dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi, serta didukung oleh teori yang ada dengan membuktikan dugaan yang diteliti adalah benar. Penelitian ini juga dilakukan dengan objek yang berbeda yaitu pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga dengan tujuan bahwa hasil dari penelitian ini dapat mengeneralisasi terhadap objek sektor publik lainnya.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian dapat memberikan tambahan bahan kepustakaan pada pengembangan teori dan sebagai bukti deskriptif mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi dan dapat digunakan bagi peneliti selanjutnya sebagai referensi untuk penelitian sejenis dengan menggunakan obyek yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian dapat memberikan kontribusi praktis bagi pemerintah sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran agar dapat mencegah dan menghindari timbulnya senjangan anggaran. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi pertimbangan bagi pemerintah daerah Kota Sibolga untuk tetap mempertahankan penghargaan atas pencapaian dari kinerja pemerintahannya.



BAB II

DASAR TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Anggaran

2.1.1. Definisi Anggaran

Menurut Nafarin (2013), anggaran merupakan suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan, sehingga anggaran tidak dapat diartikan sebagai sebuah tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Mulyadi (2007) juga menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan, dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lainnya, dan mencakup jangka waktu satu tahun.

Dari beberapa definisi tersebut, anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun oleh organisasi secara rinci dan dinyatakan dalam ukuran kuantitatif untuk melaksanakan program-program dalam jangka waktu tertentu serta untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Fungsi Anggaran

Nafarin (2013) mengelompokkan fungsi anggaran ke dalam empat bagian pokok, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi anggaran dalam *planning* yaitu menetapkan tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai organisasi di masa mendatang.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi anggaran dalam *organizing* yaitu mengkoordinasi sumber daya untuk merealisasikan rencana yang telah ada.

3. Fungsi Menggerakkan (*Actuating*)

Fungsi anggaran dalam *actuating* yaitu mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki organisasi agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi anggaran dalam *controlling* yaitu memastikan bahwa setiap sumber daya telah bekerja sesuai dengan rencana yang disusun untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum tercapai.

2.1.3. Manfaat Anggaran

Beberapa manfaat anggaran menurut Cashin dan Polimeni dalam terjemahan Hutauruk (1986) sebagai berikut:

1. Anggaran mempermudah koordinasi antartugas di dalam organisasi.
2. Anggaran memberikan pedoman dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Anggaran mampu menganalisis operasi-operasi yang telah direncanakan.
4. Anggaran dapat dijadikan ukuran untuk menilai pelaksanaan operasi dalam mencapai suatu tujuan karena di dalam anggaran memuat perkiraan apa saja yang akan bisa dicapai.
5. Anggaran membantu manajemen memprediksi masalah yang akan timbul dan dapat melakukan tindakan koreksi karena anggaran menjadi indikator mengenai peristiwa-peristiwa yang akan dihadapi.

2.1.4. Tujuan Anggaran

Beberapa tujuan anggaran menurut Nafarin (2013) sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang digunakan dan dicari.
3. Merinci jenis sumber dana maupun jenis investasi dana yang dicari, sehingga mempermudah pengawasan.

4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung, menganalisis, dan memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.1.5. Aspek Perilaku dalam Penganggaran

Aspek perilaku dalam penganggaran menggambarkan perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan perilaku manusia yang mencoba hidup dengan anggaran (Ikhsan dan Ishak, 2005). Hal ini dapat menimbulkan perilaku positif dan perilaku negatif. Perilaku positif berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran sebagai dasar penilaian kinerja mereka, sedangkan perilaku negatif adalah perilaku yang timbul sebagai akibat dari penganggaran, antara lain:

1. Rasa Tidak Percaya

Anggaran merupakan suatu sumber tekanan yang dapat menimbulkan rasa tidak percaya dan rasa permusuhan yang mengarah pada penurunan kinerja.

2. Resistensi

Manajer atau penyelia mungkin merasa terlalu terbebani dengan adanya permintaan yang ekstensif atas waktu dan tanggungjawab rutin mereka

karena anggaran memerlukan waktu dan perhatian yang besar dalam penyusunannya.

3. Konflik Internal

Konflik internal yang dapat terjadi berupa konflik internal antara sesama pegawai dan konflik internal yang lebih bersifat kepada permasalahan kehidupan pribadi/individu. Konflik internal antara sesama pegawai berupa adanya perbedaan pendapat atau selisih paham sehingga menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Sedangkan konflik internal yang lebih bersifat kepada permasalahan kehidupan pribadi/individu berupa tekanan akan banyaknya kebutuhan yang harus terpenuhi. Kedua konflik ini menyebabkan keselarasan tujuan menjadi lebih sulit dan menimbulkan kebencian terhadap manajemen maupun anggaran.

4. Efek Samping Lain yang Tidak Diinginkan

Efek samping lain yang tidak diinginkan salah satunya yaitu anggaran sering dipandang sebagai sebuah tekanan manajerial. Hal ini mengakibatkan bawahan melakukan tindakan disfungsi dengan memasukkan faktor *slack* dalam target anggaran agar mudah dicapai.

2.2. Senjangan Anggaran

2.2.1. Definisi Senjangan Anggaran

Menurut Lubis (2010), senjangan anggaran didefinisikan sebagai berikut:

“Perbedaan jumlah anggaran yang diajukan dengan jumlah estimasi terbaik dari suatu organisasi atau selisih antara sumber daya yang sesungguhnya dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan efektif, dengan sejumlah sumber daya yang ditambahkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.”

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan atau dilaporkan oleh bawahan dengan jumlah anggaran yang sesuai estimasi terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindarajan dalam terjemahan Tjakrawala, 2005). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006), *slack* anggaran akan timbul apabila manajer dengan sengaja menetapkan pendapatan yang terlalu rendah atau menetapkan biaya yang terlalu besar.

Lubis (2010) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur senjangan anggaran, yaitu:

1. Standar anggaran
2. Prestasi anggaran
3. Ketatnya anggaran
4. Target anggaran

Senjangan anggaran dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari Saputri (2017).

2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran

Menurut Kenis (1979), ada lima karakteristik tujuan anggaran yang dapat mempengaruhi senjangan anggaran, yaitu:

1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut mampu dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

3. Umpan Balik Anggaran

Umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Akuntansi manajemen menyediakan informasi mengenai pencapaian organisasi karena umpan balik kinerja secara periodik akan memacu keberhasilan dan kegagalan pencapaian anggaran.

4. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penelitian kinerja departemen.

5. Kesulitan Tujuan Anggaran

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai ketat dan tidak dapat dicapai. Sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah.

2.3. Partisipasi Anggaran

Organisasi dalam melakukan suatu kegiatan tentu juga akan membuat suatu perencanaan, perencanaan tersebut akan dituangkan dalam suatu anggaran. Proses penyusunan anggaran tersebut melibatkan partisipasi seluruh pihak, baik itu manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya (Ikhsan dan Ishak, 2005). Anthony dan Govindarajan dalam terjemahan Tjakrawala (2005) juga menyatakan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses di mana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran. Menurut Kenis (1979), partisipasi anggaran merupakan tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memberikan wewenang kepada para pimpinan satuan kerja pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Wewenang yang dimiliki ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangannya dalam mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi tersebut. Setiap anggota organisasi yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran berpotensi membuat anggaran yang bias (terlalu tinggi atau terlalu rendah), tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi (Warindrani, 2006). Banyaknya keterlibatan dari berbagai pihak dalam penyusunan anggaran dapat memberikan peluang terjadinya senjangan anggaran, terutama bawahan yang lebih banyak terlibat secara langsung selama proses realisasi anggaran tersebut. Oleh karena itu, atasan harus berpartisipasi dalam peninjauan dan persetujuan anggaran, dan persetujuan tidak hanya sebagai stempel (Anthony dan Govindarajan dalam terjemahan Tjakrawala, 2005).

Milani (1975) dalam Akmal (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu:

1. Kontribusi
2. Pengaruh
3. Diskusi

Partisipasi anggaran dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari Akmal (2017).

2.4. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kenis (1979) mengatakan terdapat beberapa karakteristik sistem penganggaran. Salah satu karakteristik anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Hal ini mengakibatkan adanya penurunan senjangan pada anggaran. Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran yaitu:

“Sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.”

Sasaran anggaran yang jelas memungkinkan penyusun anggaran maupun pelaksana anggaran memiliki informasi yang cukup mengenai sasaran-sasaran anggaran. Sehingga dengan adanya kejelasan sasaran anggaran tersebut dapat menciptakan anggaran yang efisien dan mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

Kenis (1979) juga menyatakan bahwa terdapat tiga indikator untuk mengukur kejelasan sasaran anggaran, yaitu:

1. Jelas, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara jelas dan tidak bermakna ganda (ambigu).
2. Spesifik, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara spesifik dan detail sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam.

3. Dapat dimengerti, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai mudah dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kejelasan sasaran anggaran dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari Saputri (2017).

2.5. Penekanan Anggaran

Suatu anggaran diharapkan dapat menjadi kerangka kerja untuk menentukan prestasi dan kinerja karyawan. Anggaran yang dibuat sering kali membuat orang-orang akan merasakan suatu tekanan karena atasan akan berusaha untuk memperbaiki efisiensi dengan cara memperoleh lebih banyak *output* dari tingkat *input* yang ada atau lebih rendah (Ikhsan dan Ishak, 2005). Hal ini menimbulkan desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran. Pendapat ini juga didukung oleh Suartana (2010), yaitu:

“Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya 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 ke depannya.”

Ketika anggaran digunakan sebagai pengukur kinerja bawahan dalam suatu organisasi, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua kemungkinan. Pertama, meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Kedua, melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran tersebut. Dengan

melonggarkan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban dikatakan melakukan upaya *slack*.

Dunk (1993) dalam Akmal (2017) memberikan indikator-indikator yang dapat digunakan dalam mengukur penekanan anggaran, yaitu:

1. Laba yang dihasilkan
2. Fokus pada pekerjaan
3. Memperhatikan kualitas
4. Kemampuan mencapai target

Penekanan anggaran dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari Akmal (2017).

2.6. Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Subkhi dan Jauhar (2013), ketidakpastian lingkungan yaitu:

“Keadaan di mana organisasi atau pimpinannya tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi.”

Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya suatu keputusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans, 1998). Dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah, seseorang akan mampu

menciptakan senjangan dalam anggaran karena ia mampu mengatasi ketidakpastian dan mampu memprediksi masa mendatang. Sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, seseorang akan semakin sulit untuk memprediksi masa depan dan semakin sulit pula menciptakan senjangan anggaran.

Duncan (1972) menyatakan beberapa indikator untuk mengukur ketidakpastian lingkungan, yaitu:

1. Ketidakpastian keadaan, berkaitan dengan keadaan di mana organisasi merasa bahwa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memprediksi tindakan apa yang relevan dalam kemungkinan yang terjadi dari perubahan lingkungan itu.
2. Ketidakpastian pengaruh, berkaitan dengan keadaan di mana organisasi memiliki ketidakmampuan untuk memprediksi apa dari dampak keadaan lingkungan yang akan terjadi di masa depan.
3. Ketidakpastian respon, berkaitan dengan usaha yang dilakukan dalam organisasi untuk memilih opsi respon apa yang tersedia bagi organisasi dan apa kegunaan dari masing-masing respon tersebut.

Ketidakpastian lingkungan dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari Tambunan (2014).

2.7. Kerangka Konseptual

2.7.1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Menurut Suwardjono (2005), hubungan keagenan adalah:

“Hubungan antara *principal* (atasan) dengan *agent* (bawahan) yang di dalamnya *agent* bertindak atas nama dan untuk kepentingan *principal*, dan atas tindakannya tersebut *agent* mendapatkan imbalan tertentu. Hubungan tersebut biasanya dinyatakan dalam bentuk kontrak.”

Anthony dan Govindarajan dalam terjemahan Tjakrawala (2007) juga mengemukakan hal serupa yaitu hubungan agensi muncul saat satu pihak (*principal*) atau lebih menugaskan pihak lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang kepada *agent* tersebut dalam pembuatan suatu keputusan. Dalam teori keagenan, *agent* biasanya dianggap sebagai pihak yang ingin memaksimalkan dirinya tetapi tetap selalu berusaha memenuhi kontrak. Konflik keagenan yang muncul cenderung disebabkan oleh perbedaan kepentingan antara *principal* dengan *agent* yang sama-sama ingin mendapatkan keuntungan.

Jika dikaitkan dengan penelitian ini, DPRD bertindak sebagai *principal* dan Kepala Daerah yaitu Gubernur, Bupati dan Walikota bertindak sebagai *agent*. Hal ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2000 tentang Tata Cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah, di mana pertanggungjawaban akhir tahun anggaran adalah pertanggungjawaban Kepala Daerah kepada DPRD atas penyelenggaraan pemerintah daerah selama satu tahun anggaran yang merupakan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD berdasarkan tolok ukur Renstra. *Principal* berperan aktif dalam melaksanakan legislasi,

penganggaran, dan juga pengawasan. Sebelum penyusunan APBN/APBD dilakukan, terlebih dahulu dibuat kesepakatan antara *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan) tentang Undang-Undang APBN, di mana pembiayaan tugas umum pemerintah dan pembangunan dapat diajukan kementerian atau lembaga dengan membuat Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL) dan ditujukan kepada Kementerian Keuangan dan Bappenas. Pengajuan tersebut akan dibahas dan menjadi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Sedangkan untuk APBD akan dibahas Arah dan Kebijakan Umum APBD (AKU), dan Prioritas Anggaran dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang akan menjadi pedoman untuk penyusunan anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Dengan mengacu pada pedoman tersebut, maka sasaran anggaran yang dibuat akan menjadi lebih jelas (Ikhsan dan Ishak, 2005).

2.7.2. Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005) partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Setiap anggota organisasi yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran berpotensi membuat anggaran yang bias (terlalu tinggi atau terlalu rendah), tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi (Warindrani, 2006). Partisipasi juga memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang mereka peroleh dengan mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dapat dilakukan dengan pembuatan *budgetary slack* atau senjangan anggaran.

Tingginya partisipasi yang melibatkan SKPD dalam penyusunan APBD membuat bawahan/aparat berusaha mengecilkan kemampuan untuk mengestimasi pendapatan atau realisasi jumlah belanja pemerintah daerah pada daerah itu sendiri agar mempermudah pencapaian anggaran pada tahun berikutnya (Ikhsan dan Ane, 2007). Hal ini menyebabkan terjadinya suatu senjangan anggaran yang semakin besar antara bawahan/aparat dengan Kepala Daerah yang bertanggungjawab kepada DPRD.

2.7.3. Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran yaitu:

“Sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.”

Sasaran-sasaran anggaran yang disusun dengan jelas akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Sasaran anggaran yang ingin dicapai tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstrada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda) (Suhartono dan Solichin, 2006). Dengan mengacu pada dokumen perencanaan pembangunan tersebut, maka aparat akan memiliki informasi yang cukup dalam pelaksanaan kerjanya dan dapat dipertanggungjawabkan kepada DPRD. Ini untuk mencegah informasi yang

asimetri dan perilaku disfungsional dari para aparat yang menyusunnya. Selanjutnya, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik dari pemerintah yang bisa menimbulkan senjangan dalam anggaran.

2.7.4. Hubungan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Anggaran yang dibuat sering kali membuat orang-orang akan merasakan suatu tekanan karena atasan akan berusaha untuk memperbaiki efisiensi dengan cara memperoleh lebih banyak *output* dari tingkat *input* yang ada atau lebih rendah (Ikhsan dan Ishak, 2005). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Suartana (2010) bahwa:

“Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya 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 ke depannya.”

Budget emphasis dapat menimbulkan desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran karena atasan akan berusaha untuk memperbaiki efisiensi dengan cara memperoleh lebih banyak *output* dari tingkat *input* yang ada atau lebih rendah (Ikhsan dan Ishak, 2005).

DPRD senantiasa mendesak agar Kepala Daerah melakukan efisiensi dalam menjalankan aktivitas operasi dengan mengurangi belanja anggaran yang kurang bermanfaat dan meningkatkan pendapatan daerah (Irfan, dkk. 2016). Hal ini dilakukan untuk menjalankan fungsi pengawasan dari DPRD dalam

sistem pemerintahan yaitu dengan melakukan evaluasi kinerja bidang anggaran secara berkala terhadap Kepala Daerah. Penekanan anggaran yang diterapkan memicu terjadinya upaya melakukan senjangan agar anggaran yang disusun pada masing-masing SKPD mudah dicapai. Target anggaran yang terlampaui sulit akan mempengaruhi individu mengambil tindakan jangka pendek yang mudah dicapai yakni dengan cara melonggarkan anggaran sehingga memperoleh perbedaan yang menguntungkan dengan cara menciptakan senjangan anggaran untuk mencapai target anggaran (Irfan, dkk. 2016).

2.7.5. Hubungan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran

Menurut Duncan (1972), ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya suatu keputusan yang telah dibuat. Subkhi dan Jauhar (2013) juga mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai:

“Keadaan di mana organisasi atau pimpinannya tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi.”

Persepsi ketidakpastian lingkungan dapat diartikan sebagai persepsi anggota organisasi tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi di lingkungan organisasi (Duncan, 1972). Kemampuan untuk menganalisis dan memprediksi lingkungan yang berbeda-beda akan menimbulkan persepsi yang berbeda pula dari para aparat SKPD dan DPRD tentang ketidakpastian lingkungan yang dihadapi. Dalam kondisi lingkungan yang dinamis, misalnya peraturan

pemerintah yang berubah-ubah dan munculnya permintaan tak terduga dari masyarakat menyebabkan kesulitan dalam memprediksi lingkungan.

Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan di masa yang akan datang (Sujana, 2010). Kesulitan yang disebabkan oleh ketidakpastian lingkungan dirasakan oleh para aparat saat proses penyusunan APBD, sehingga para aparat dapat memilih untuk tidak memberikan informasi yang diketahui dan melonggarkan anggaran yang diajukan (Fatmawati dan Widyaningsih, 2014). Ini bertujuan agar tujuan anggaran tetap tercapai meskipun dalam kondisi yang tidak pasti. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterbatasan individu dalam menilai lingkungan di sekitarnya maka semakin cenderung untuk melakukan atau meningkatkan senjangan anggaran menjadi lebih besar.

2.8. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tambunan (2014) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating” menggunakan variabel dependen yaitu senjangan anggaran, variabel independen yaitu partisipasi penganggaran, serta variabel moderasi yaitu komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat-pejabat eselon IV pemerintah daerah Kabupaten Bantul. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 168 responden dari 16 dinas sebagai pejabat dalam pemerintah Kabupaten Bantul.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran, serta komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akmal (2017) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Makassar)” menggunakan variabel dependen yaitu senjangan anggaran, serta variabel independen yaitu partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan penekanan anggaran. Populasi dalam penelitian ini adalah satuan kerja KPPBC Makassar. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 60 responden yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputri (2017) dengan judul “Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada SKPD Kabupaten Sukoharjo)” menggunakan variabel dependen yaitu senjangan anggaran, variabel independen yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran, serta variabel

moderasi yaitu asimetri informasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari 33 SKPD Kabupaten Sukoharjo. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 132 responden sebagai pejabat atau pegawai di SKPD Kabupaten Sukoharjo yang terdiri dari Kepala SKPD, Kepala Sub Bagian Umum dan Perencanaan, Kepala Bagian Keuangan, dan bendahara. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, serta asimetri informasi tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran, tetapi memperkuat pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitra (2017) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Empiris Pada Kota Payakumbuh)” menggunakan variabel dependen yaitu senjangan anggaran, serta variabel independen yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD yang ada pada Kota Payakumbuh yaitu sebanyak 31 SKPD yang terdiri dari dinas, badan, kantor kecamatan, dan inspektorat. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak tiga responden sebagai Kepala SKPD, Kepala Bagian Keuangan dan staf akuntansi/penatausahaan keuangan dari masing-masing SKPD. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, kejelasan sasaran anggaran

berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noviyanti (2019) dengan judul “Pengaruh Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran” menggunakan variabel dependen yaitu senjangan anggaran, serta variabel independen yaitu asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan. Populasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 33 SKPD Kabupaten Bandung. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 responden. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran dan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Tabel 2.1.

Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Objek	Hasil
Tambunan (2014)	X=Partisipasi Penganggaran Y=Senjangan Anggaran Z ₁ =Komitmen Organisasi Z ₂ =Ketidakpastian Lingkungan	Kantor Dinas Kabupaten Bantul	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap

			hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran, serta komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.
Akmal (2017)	X_1 = Partisipasi Anggaran X_2 = Asimetri Informasi X_3 = Penekanan Anggaran Y = Senjangan Anggaran	Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Makassar	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.
Saputri (2017)	X_1 = Partisipasi Anggaran X_2 = Kejelasan Sasaran Anggaran X_3 = Penekanan Anggaran Y = Kesenjangan Anggaran Z = Asimetri Informasi	Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Sukoharjo	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, serta asimetri informasi tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan

			anggaran, tetapi memperkuat pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.
Fitra (2017)	X_1 = Partisipasi Anggaran X_2 = Kejelasan Sasaran Anggaran X_3 = Komitmen Organisasi Y = <i>Budgetary Slack</i>	Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Payakumbuh	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> , kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap <i>budgetary slack</i> , komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> .
Noviyanti (2019)	X_1 = Asimetri Informasi X_2 = Ketidakpastian Lingkungan Y = Senjangan Anggaran	Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran dan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.9. Pengembangan Hipotesis

2.9.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005) partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Tingginya partisipasi yang melibatkan SKPD dalam penyusunan APBD membuat bawahan/aparat berusaha mengecilkan kemampuan untuk mengestimasi pendapatan atau realisasi jumlah belanja pemerintah daerah pada daerah itu sendiri agar mempermudah pencapaian anggaran pada tahun berikutnya (Ikhsan dan Ane, 2007). Hal ini menyebabkan terjadinya suatu senjangan anggaran yang semakin besar antara bawahan/aparat dengan Kepala Daerah yang bertanggungjawab kepada DPRD.

Penelitian terdahulu yang menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen serta senjangan anggaran sebagai variabel dependen pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian terdahulu oleh Tambunan (2014) dan Fitra (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Akmal (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran dan Saputri (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Meskipun hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda, namun secara teori partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{A1} = Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Senjangan Anggaran

2.9.2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran yaitu:

“Sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.”

Sasaran anggaran yang ingin dicapai tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstrada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda) (Suhartono dan Solichin, 2006). Dengan mengacu pada dokumen perencanaan pembangunan tersebut, maka sasaran anggaran yang dibuat akan menjadi lebih jelas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada DPRD. Ini untuk mencegah informasi yang asimetri dan perilaku disfungsional dari para aparat yang menyusunnya. Selanjutnya, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik dari pemerintah yang bisa menimbulkan senjangan dalam anggaran.

Penelitian terdahulu yang menggunakan variabel kejelasan sasaran anggaran sebagai variabel independen serta senjangan anggaran sebagai variabel dependen pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Saputri (2017) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Sedangkan, Fitra (2017) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Meskipun hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda, namun secara teori kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H_{A2} = Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh negatif terhadap
Senjangan Anggaran**

2.9.3. Pengaruh Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Suartana (2010) menyatakan penekanan anggaran sebagai berikut:

“Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya 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 ke depannya.”

DPRD senantiasa mendesak agar Kepala Daerah melakukan efisiensi dalam menjalankan aktivitas operasi dengan mengurangi belanja anggaran yang kurang bermanfaat dan meningkatkan pendapatan daerah (Irfan, dkk. 2016). Hal ini dilakukan untuk menjalankan fungsi pengawasan dari DPRD dalam sistem pemerintahan yaitu dengan melakukan evaluasi kinerja bidang anggaran secara berkala terhadap Kepala Daerah. Tingginya penekanan anggaran yang diterapkan akan semakin memicu terjadinya upaya melakukan senjangan agar anggaran yang disusun pada masing-masing SKPD mudah dicapai.

Penelitian terdahulu yang menggunakan variabel penekanan anggaran sebagai variabel independen serta senjangan anggaran sebagai variabel dependen pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Akmal (2017) menunjukkan bahwa penekanan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan, Saputri (2017) menunjukkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Meskipun hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda, namun secara teori penekanan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{A3} = Penekanan Anggaran berpengaruh positif terhadap Senjangan Anggaran

2.9.4. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran

Menurut Duncan (1972), ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya suatu keputusan yang telah dibuat. Persepsi ketidakpastian lingkungan juga dapat diartikan sebagai persepsi anggota organisasi tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi di lingkungan organisasi (Duncan, 1972). Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan di masa yang akan datang (Sujana, 2010). Kesulitan akan ketersediaan informasi yang disebabkan oleh ketidakpastian lingkungan dirasakan oleh para aparat saat proses penyusunan APBD, sehingga para aparat dapat memilih untuk tidak memberikan informasi yang diketahui dan melonggarkan anggaran yang diajukan (Fatmawati dan Widyaningsih, 2014). Ini dilakukan agar tujuan anggaran tetap tercapai meskipun dalam kondisi yang tidak pasti. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterbatasan individu dalam menilai lingkungan di sekitarnya maka semakin

cenderung untuk melakukan atau meningkatkan senjangan anggaran menjadi lebih besar.

Penelitian terdahulu yang menggunakan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen dan senjangan anggaran sebagai variabel dependen pernah dilakukan oleh Tambunan (2014) dan Noviyanti (2019). Hasil penelitian Tambunan (2014) menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Sedangkan, Noviyanti (2019) menyimpulkan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Meskipun hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda, namun secara teori ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{A4} = Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh positif terhadap Senjangan Anggaran

2.9.5. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya suatu keputusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang (Sujana, 2010). Kemampuan memprediksi keadaan di masa yang

akan datang dengan kondisi ketidakpastian yang rendah dapat terjadi pada kondisi di mana para aparat dari masing-masing SKPD ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Para aparat yang mempunyai partisipasi tinggi dalam penyusunan anggaran dan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah akan mampu menciptakan senjangan dalam anggaran, karena ia mampu mengatasi ketidakpastian tersebut dengan informasi yang dimiliki (Govindarajan, 1986).

Penelitian terdahulu yang menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan senjangan anggaran sebagai variabel dependen, serta ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi pernah dilakukan oleh Tambunan (2014). Hasilnya menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{A5} = Ketidakpastian Lingkungan memperkuat pengaruh positif Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

2.9.6. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Ketidakpastian lingkungan adalah salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya suatu keputusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang (Sujana, 2010). Perkiraan keadaan yang akan terjadi di masa mendatang menjadi pertimbangan penting dalam penyusunan anggaran karena nantinya akan dijelaskan pada setiap program RAPBD. RAPBD yang telah disetujui oleh DPRD harus dilaksanakan dan akan sesuai realisasinya dalam kondisi yang lingkungan yang stabil. Namun, pemerintah daerah dapat melakukan pengeluaran yang belum tersedia anggarannya jika dalam keadaan yang darurat atau kondisi yang dinamis. Selanjutnya akan/harus diusulkan dalam rancangan perubahan APBD beserta kejelasan akan perubahan tersebut dan ditetapkan dalam peraturan daerah tentang APBD.

Menurut Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Pasal 154, keadaan darurat yang dimaksud adalah keadaan yang bukan merupakan kegiatan normal dari aktivitas pemerintah daerah dan tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti bencana daerah atau bencana nasional. Pendanaan keadaan darurat belum tersedia anggarannya sehingga pemerintah daerah dapat menggunakan pos belanja tak terduga. Hal ini memberikan peluang bagi para aparat penyusunnya

untuk melakukan senjangan anggaran. Senjangan anggaran yang dilakukan bisa dengan mengubah biaya pos belanja tak terduga yang seharusnya dari estimasi terbaiknya.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H_{A6} = Ketidakpastian Lingkungan memperlemah pengaruh negatif
Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran**



2.9.7. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Penekanan Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya suatu keputusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang (Sujana, 2010). Kemampuan menganalisis informasi di masa yang akan datang seperti peraturan pemerintah yang mungkin akan berubah disertai pergantian kepemimpinan dapat mendukung keputusan DPRD dalam pengesahan anggaran jika para aparat yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran bersedia memberikan informasi tersebut. Namun, jika informasi tersebut tidak diberikan karena ada alasan lain seperti evaluasi APBD dinilai berdasarkan target anggaran maka ada peluang melakukan senjangan anggaran. Senjangan anggaran itu dilakukan dengan menekan anggaran se-efisiensi mungkin agar para aparat pelaksana dapat mencapainya. Hal itu dilakukan dengan maksud bahwa pemerintah daerah dapat mempertahankan kinerjanya.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{A7} = Ketidakpastian Lingkungan memperkuat pengaruh positif Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran pada $\alpha = 5\%$. Variabel partisipasi anggaran memiliki nilai signifikansi 0,011 dan koefisien regresi sebesar -14,598. Hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak. Sebagian besar pegawai yang bekerja di OPD Kota Sibolga tidak memiliki pengaruh yang cukup besar dalam pembuatan anggaran akhir (penetapan anggaran) karena masih ada atasan seperti Kepala Dinas/Kepala Bidang yang meninjau kembali dan memberikan persetujuan anggaran.
2. Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran pada $\alpha = 5\%$. Variabel kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai signifikansi 0,073 dan koefisien regresi sebesar 12,298. Hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak. Sasaran anggaran yang ditetapkan secara jelas dan spesifik pada OPD Kota Sibolga tidak mampu membuktikan terciptanya *slack* anggaran karena pegawai

OPD Kota Sibolga belum cukup mengerti akan tingkat kepentingan dari masing-masing sasaran anggaran yang ingin dicapai.

3. Penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran pada $\alpha = 5\%$. Variabel penekanan anggaran memiliki nilai signifikansi 0,901 dan koefisien regresi sebesar 0,336. Hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak. Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran pada OPD Kota Sibolga tidak mampu membuktikan terciptanya *slack* anggaran karena pegawai OPD Kota Sibolga memiliki tujuan lain yang lebih besar dibandingkan keinginan untuk mendapatkan kompensasi ketika target suatu anggaran dapat tercapai.
4. Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran pada $\alpha = 5\%$. Variabel ketidakpastian lingkungan memiliki nilai signifikansi 0,141 dan koefisien regresi sebesar -2,294. Hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak. Pegawai OPD Kota Sibolga tidak memiliki kesulitan dalam mengukur apakah telah membuat keputusan yang benar dalam mengerjakan pekerjaannya. Pegawai OPD Kota Sibolga mampu menilai probabilitas gagal atau berhasilnya keputusan mereka meskipun dalam kondisi yang tidak pasti.
5. Ketidakpastian lingkungan memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada $\alpha = 5\%$. Variabel partisipasi anggaran*ketidakpastian lingkungan memiliki nilai signifikansi 0,011 dan koefisien regresi sebesar 0,440. Hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. Para pegawai OPD Kota

Sibolga yang mempunyai partisipasi tinggi dalam penyusunan anggaran dan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan mampu menciptakan senjangan yang semakin tinggi juga, karena ia tidak dapat mengatasi ketidakpastian tersebut dengan informasi yang dimiliki.

6. Ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran. Variabel kejelasan sasaran anggaran*ketidakpastian lingkungan memiliki nilai signifikansi 0,078 dan koefisien regresi sebesar -0,367. Hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis keenam dalam penelitian ini ditolak. Sasaran anggaran yang disusun OPD Kota Sibolga sudah mampu memenuhi indikator jelas dan spesifik, tetapi belum cukup mengerti akan tingkat kepentingan dari masing-masing sasaran anggaran yang ingin dicapai. Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pegawai OPD Kota Sibolga juga tidak merasa kesulitan untuk membuat keputusan yang benar dalam mengerjakan pekerjaannya.
7. Ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran. Variabel penekanan anggaran*ketidakpastian lingkungan memiliki nilai signifikansi 0,985 dan koefisien regresi sebesar -0,002. Hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis ketujuh dalam penelitian ini ditolak. Penilaian kinerja pegawai OPD Kota Sibolga tidak ditentukan berdasarkan pencapaian target anggaran dan memiliki tujuan lain yang lebih besar dibandingkan keinginan untuk mendapatkan kompensasi ketika target suatu anggaran dapat tercapai.

Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pegawai OPD Kota Sibolga juga tidak merasa kesulitan untuk membuat keputusan yang benar dalam mengerjakan pekerjaannya.

Begitu juga dengan ketiga hasil pengujian statistik, dengan dimasukkannya variabel ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi mampu memberikan hasil pengaruh yang berbeda dari variabel partisipasi anggaran dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dan juga variabel ketidakpastian lingkungan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan pengaruh variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini telah sesuai dengan tujuan yang dibuat oleh peneliti. Hasil uji variabel penekanan anggaran sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Akmal (2017). Hasil uji variabel ketidakpastian lingkungan sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Noviyanti (2019). Sedangkan, hasil uji penelitian partisipasi anggaran, hasil uji penelitian kejelasan sasaran anggaran dan hasil uji penelitian ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi tidak sejalan dengan penelitian terdahulu sehingga kurang mampu untuk mengeneralisasi terhadap objek sektor publik lainnya.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, *response rate*-nya rendah karena adanya kriteria responden yang tidak sesuai dengan kriteria sampel penelitian yaitu lamanya responden bekerja pada jabatan yang dijalani masih kurang dari satu tahun dan kurang tepatnya disposisi yang diajukan kepada dinas/badan agar kuesioner

diisi oleh responden seperti yang ditentukan peneliti dalam kriteria sampelnya, sehingga *response rate* di bawah 50%. Kemudian, adanya potensi bias antara pengukuran variabel senjangan anggaran dengan kuesioner penelitian yang digunakan.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya menunggu dan menyampaikan secara langsung kriteria responden yang dituju selain melampirkannya dalam kuesioner sehingga jika ada ketidaksesuaian, dapat langsung diajukan ulang dan tingkat *response rate* yang didapatkan tinggi. Kemudian, memperbaiki pernyataan terkait dengan kuesioner senjangan anggaran untuk mengukur selisih sumber daya anggaran.
2. Bagi Pemerintah Kota Sibolga, melihat bahwa ketidakpastian lingkungan mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, sebaiknya atasan memeriksa kembali anggaran yang diusulkan oleh bawahan secara seksama karena sebagian besar partisipan dalam anggaran adalah bawahan. Jika bawahan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan menciptakan senjangan yang semakin tinggi juga, karena merasa tidak mampu mengatasi ketidakpastian tersebut dengan informasi yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, M. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Makassar)*. Skripsi Universitas Hasanuddin Makassar.
- Anthony, R.N., dan Govindarajan, V. (2005). *Management Control System* (Edisi 11). Terjemahan Oleh F.X Kurniawan Tjakrawala. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- _____ (2007). *Management Control System* (Edisi 12). Terjemahan Oleh F.X Kurniawan Tjakrawala. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Cashin, J.A., dan Polimeni, R.S. (1986). *Akuntansi Biaya*. Terjemahan Oleh Gunawan Hutauruk. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Davis, K., dan Newstrom, J.W. (2003). *Perilaku dalam Organisasi* (Edisi 10). Terjemahan Oleh Agus Dharma. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristic of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 313-327.
- Dunk, A.S. (1993). The Effects of Job-Related Tension on Managerial Performance in Participative Budgetary Settings. *Accounting, Organization, and Society*, Vol. 18, 575-585.
- Fatmawati, I., dan Widyaningsih, A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran: Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 2, Hal. 338-361.
- Fitra, I. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack (Studi Empiris Pada Kota Payakumbuh)*. Skripsi Universitas Negeri Padang Sumatera Barat.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* (Edisi 9). Semarang, Indonesia: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences*, Vol. 17, 496-516.

- Hansen, D.R., dan Mowen, M.M. (2006). *Management Accounting* (Edisi 7). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Hartono, J. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman* (Edisi 6). Yogyakarta, Indonesia: BPFE UGM.
- Ikhsan, A., dan Ane, L. (2007). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. Simposium Nasional Akuntansi X, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Ikhsan, A., dan Ishak, M. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Irfan, M., Santoso, B., dan Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol. 17, Hal. 158-175.
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance. *The Accounting Review*, Vol. 54, 707-721.
- Krishnan, R., Marinich, E., dan Shields, M.D. (2012). Participative Budgeting, Psychological Contracts, and Honesty of Communication. *Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper*.
- Lubis, A.I. (2010). *Akuntansi Keperilakuan* (Edisi 2). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* (Edisi 8). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta, Indonesia: Andi.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, Vol. 50, 274-284.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan* (Edisi 3). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Noviyanti, R.V. (2019). Pengaruh Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran. *Prosiding Akuntansi*, Vol. 5, Hal. 139-141.

- Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2000 tentang Tata Cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah.
- Ragunandan, M., Ramgulam, N., and Mohammed, K.R. (2012). Examining the Behavioural Aspects of Budgeting with Particular Emphasis on Public Sector/Service Budget. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, 110-117.
- Saputri, D.E. (2017). *Asimetri Informasi sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada SKPD Kabupaten Sukoharjo)*. Skripsi Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Suartana, I.W. (2010). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta, Indonesia: Penerbit Andi.
- Subkhi, A., dan Jauhar, M. (2013). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta, Indonesia: Prestasi Pustaka.
- Suhartono, E., dan Solichin, M. (2006). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. *Jurnal dan Prosiding SNA*, Vol. 9, 1-20.
- Sujana, I.K. (2010). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack Pada Hotel-Hotel Berbintang di Kota Denpasar*. Skripsi Universitas Udayana Bali.
- Sukarno, E. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta, Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.
- Suwardjono. (2005). *Teori Akuntansi: Perekrayaan Pelaporan Keuangan* (Edisi 3). Yogyakarta, Indonesia: BPFE.
- Tambunan, H. (2014). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Warindrani, A.K. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta, Indonesia: Graha Ilmu.

Yanti, N.W.M., dan Sari, M.M.R. (2016). Asimetri Informasi sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran. *E-Journal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 15, hal. 257-285.



DAFTAR WEBSITE

Juniwan (2019). Ratusan THL Dirumahkan, Ini Alasan Wali Kota Sibolga. Diakses 27 Februari 2020, dari https://www.medanbisnisdaily.com/news/online/read/2019/01/17/63651/ratusan_thl_dirumahkan_ini_alasan_wali_kota_sibolga/





LAMPIRAN

I

SURAT PENGANTAR KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian

Kepada

Yth. Bapak/Ibu

Kepala Dinas/Kepala Badan/Kepala Bidang/Kepala Bagian/Kepala Sub Bagian
Di Tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rosanna Uly Artha Simamora
NPM : 16 04 22794
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Program Studi : Akuntansi
Universitas : Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Yang bertanda tangan dibawah ini memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan membantu mengisi kuesioner terlampir. Kuesioner ini sebagai sarana pengumpulan data tugas akhir saya berupa Skripsi dengan judul **Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderasi pada OPD Pemerintah Daerah Kota Sibolga**. Kuesioner terdiri dari tujuh (7) bagian. Kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak dimaksudkan untuk disebarluaskan atas informasi yang Bapak/Ibu berikan.

Apabila ada pertanyaan terkait dengan kuesioner, Bapak/Ibu dapat menghubungi saya di nomor 085358004077 atau dengan mengirim *e-mail* ke artha1308simamora@gmail.com. Demikian surat permohonan saya, atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu dalam membantu kelancaran penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Sibolga, 17 Juni 2020

Hormat Saya

Rosanna Uly Artha Simamora

LEMBAR KUESIONER

I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi daftar berikut:

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Nama OPD Bekerja :
6. Jabatan Pekerjaan :
7. Lama Bapak/Ibu Bekerja pada : < 1 Tahun
Jabatan Sekarang ≥ 1 Tahun
8. Email/Nomor Handphone :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu dimohon menjawab setiap pernyataan berikut dengan memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu dengan cara memberi tanda *check list* (√) pada kolom yang tersedia.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

III. DAFTAR PERNYATAAN

1. PARTISIPASI ANGGARAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	KONTRIBUSI				
1.	Proses penyusunan anggaran di OPD tempat saya bekerja membutuhkan keikutsertaan saya				
2.	Menurut saya, kontribusi saya di OPD tempat saya bekerja cukup besar dalam penyusunan anggaran				
	PENGARUH				
3.	Proses penyusunan anggaran di OPD tempat saya bekerja membutuhkan pendapat saya				
4.	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran akhir (penetapan anggaran) di OPD tempat saya bekerja				
	DISKUSI				
5.	Saya sering memberikan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya di OPD tempat saya bekerja				
6.	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya dalam proses penyusunan anggaran di OPD tempat saya bekerja				

2. KEJELASAN SASARAN ANGGARAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	JELAS				
1.	Saya memahami dengan jelas sasaran anggaran di OPD tempat saya bekerja				
2.	Saya dapat mengetahui secara jelas <i>outcome</i> yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan di OPD tempat saya bekerja				
	SPESTIFIK				
3.	Ada spesifikasi sasaran anggaran di OPD tempat saya bekerja				
4.	Anggaran yang dibuat di OPD tempat saya bekerja telah mempertimbangkan skala prioritas.				
	DAPAT DIMENGERTI				
5.	Saya dapat mengetahui tingkat kepentingan sasaran anggaran pada setiap program.				

3. PENEKANAN ANGGARAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	LABA YANG DIHASILKAN				
1.	Saya mendapatkan <i>reward</i> (penghargaan) dari atasan di OPD tempat saya bekerja ketika target anggaran tercapai.				
2.	Terdapat kompensasi (bonus) ketika target anggaran di OPD tempat saya bekerja dapat tercapai.				
	FOKUS PADA PEKERJAAN				
3.	Anggaran di OPD tempat saya bekerja yang menjadi tanggungjawab saya berfungsi sebagai alat pengendali (pengawasan) kinerja saya.				
4.	Anggaran yang ditetapkan di OPD tempat saya bekerja digunakan sebagai tolok ukur kinerja saya.				
	MEMPERHATIKAN KUALITAS				
5.	Anggaran yang ditetapkan di OPD tempat saya bekerja dapat meningkatkan kinerja saya.				
	KEMAMPUAN MENCAPAI TARGET				
6.	Anggaran yang ditetapkan di OPD tempat saya bekerja menuntut kinerja saya mencapai target anggaran.				

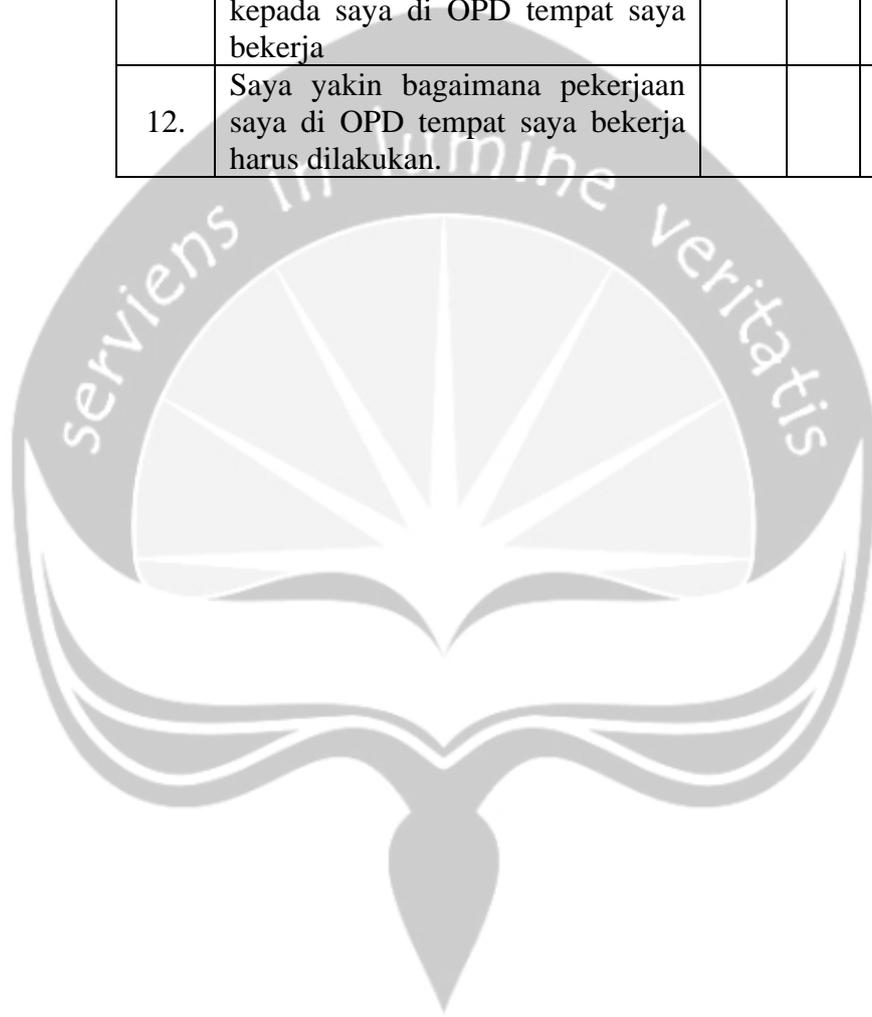
4. SENJANGAN ANGGARAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	STANDAR ANGGARAN				
1.	Standar yang digunakan di dalam penyusunan anggaran mendorong tingginya produktivitas di OPD tempat saya bekerja.				
2.	Anggaran untuk OPD tempat saya bekerja saya pastikan dapat tercapai.				
	PRESTASI ANGGARAN				
3.	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi pada OPD yang menjadi tanggungjawab saya.				
	KETATNYA ANGGARAN				
4.	Anggaran yang menjadi tanggungjawab saya tidak begitu tinggiuntutannya.				
5.	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran di OPD yang menjadi wewenang saya.				
	TARGET ANGGARAN				
6.	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat mudah untuk dicapai atau direalisasikan di OPD tempat saya bekerja				

5. KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	KETIDAKPASTIAN KEADAAN				
1.	Sangat sulit bagi saya untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar dalam mengerjakan pekerjaan di OPD tempat saya bekerja				
2.	Keputusan-keputusan yang saya ambil di OPD tempat saya bekerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di luar kendali saya.				
3.	Sulit sekali untuk mengetahui apakah cara-cara yang saya tempuh dalam melakukan pekerjaan bisa mencapai sasaran di OPD tempat saya bekerja				
4.	Saya sering menghadapi masalah baru atau masalah yang tidak biasa berkenaan dengan anggaran di OPD tempat saya bekerja				
	KETIDAKPASTIAN PENGARUH				
5.	Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di OPD tempat saya bekerja				
6.	Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya di OPD tempat saya bekerja				
7.	Saya sudah memenuhi harapan-harapan pihak lain yang ada di OPD tempat saya bekerja				
	KETIDAKPASTIAN RESPON				
8.	Saya yakin tentang metode kerja yang terbaik di OPD tempat saya bekerja				
9.	Saya tahu pasti bagaimana harus berbuat dan bersikap di OPD tempat saya bekerja				

10.	Saya yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang harus saya lakukan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di OPD tempat saya bekerja				
11.	Saya mengetahui apakah tindakan-tindakan saya bisa menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya di OPD tempat saya bekerja				
12.	Saya yakin bagaimana pekerjaan saya di OPD tempat saya bekerja harus dilakukan.				





**PEMERINTAH KOTA SIBOLGA
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jalan S. Parman No. 54 Sibolga
Telp. (0631) 21467

SURAT PEMBERITAHUAN PENELITIAN

Nomor : 070 – 586 /KP/VI/2020

Sehubungan dengan surat dari Universitas atmajaya Yogyakarta, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Nomor : 1343/R/I, tanggal 17 Juni 2020 Hal Pencarian data dan penyebaran kuesioner untuk penulisan skripsi.

Setelah kami teliti, Pihak kami tidak merasa keberatan atas pelaksanaan Penelitian yang dilaksanakan oleh:

- h. Nama : ROSANNA ULY ARTHA SIMAMORA
i. NIM : 160422794
j. Program Studi : Akuntansi
k. Tempat Penelitian : 20 OPD kota sibolga
l. Judul : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARANDENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGGUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA OPD PEMERINTAH DAERAH KOTA SIBOLGA
m. Penanggung jawab : Drs. Agus Budi R, M.Si ,Akt., CA(Wakil DekanI)

Akan melaksanakan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Selama melakukan penelitian yang bersangkutan harus mematuhi, mentaati Peraturan dan Perundang-undangan serta Ketentuan yang berlaku di Kota Sibolga;
2. Menjaga keamanan dan ketertiban umum selama melaksanakan penelitian .
3. Setelah melaksanakan penelitian tersebut, supaya yang bersangkutan melapor ke Walikota Sibolga Cq. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Sibolga;
4. Apabila masa berlaku surat Rekomendasi ini sudah berakhir, sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai sampai dengan tanggal yang ditentukan, perpanjangan harus diajukan kepada instansi terkait.
5. Surat Rekomendasi ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang Surat Rekomendasi tidak mentaati/mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.

Demikian Surat Rekomendasi ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan seperlunya.

Sibolga, 22 Juni 2020

**Pt. KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN
POLITIK KOTA SIBOLGA,**


IRWAN AHU SITANGGANG, SE
Penata
NIP. 19740911200212 1 003

Tembusan :

1. Bapak Walikota Sibolga (sebagai laporan) ;
2. Kepala Bappeda Kota Sibolga ;
3. Kepala OPD Kota Sibolga
4. Yang Bersangkutan ;
5. Pertinggal.



LAMPIRAN

II

Hasil Uji Validitas

1. Partisipasi Anggaran

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.510**	.316	.067	.306	.272	.549**
	Sig. (2-tailed)		.001	.057	.692	.066	.103	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
X1.2	Pearson Correlation	.510**	1	.612**	.253	.346*	.409*	.711**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.131	.036	.012	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
X1.3	Pearson Correlation	.316	.612**	1	.525**	.569**	.507**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.057	.000		.001	.000	.001	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
X1.4	Pearson Correlation	.067	.253	.525**	1	.474**	.477**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.692	.131	.001		.003	.003	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
X1.5	Pearson Correlation	.306	.346*	.569**	.474**	1	.615**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.066	.036	.000	.003		.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
X1.6	Pearson Correlation	.272	.409*	.507**	.477**	.615**	1	.747**
	Sig. (2-tailed)	.103	.012	.001	.003	.000		.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.549**	.711**	.826**	.699**	.760**	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.865**	.503**	.373*	.419**	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.023	.010	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X2.2	Pearson Correlation	.865**	1	.435**	.330*	.458**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.046	.004	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X2.3	Pearson Correlation	.503**	.435**	1	.518**	.713**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.002	.007		.001	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X2.4	Pearson Correlation	.373*	.330*	.518**	1	.285	.661**
	Sig. (2-tailed)	.023	.046	.001		.087	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X2.5	Pearson Correlation	.419**	.458**	.713**	.285	1	.721**
	Sig. (2-tailed)	.010	.004	.000	.087		.000
	N	37	37	37	37	37	37
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.841**	.833**	.780**	.661**	.721**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



3. Penekanan Anggaran

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL_X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.661**	.296	.317	.422**	.167	.742**
Sig. (2-tailed)		.000	.075	.056	.009	.324	.000
N	37	37	37	37	37	37	37
X3.2 Pearson Correlation	.661**	1	.342*	.237	.437**	.098	.706**
Sig. (2-tailed)	.000		.038	.158	.007	.564	.000
N	37	37	37	37	37	37	37
X3.3 Pearson Correlation	.296	.342*	1	.760**	.457**	.450**	.705**
Sig. (2-tailed)	.075	.038		.000	.004	.005	.000
N	37	37	37	37	37	37	37
X3.4 Pearson Correlation	.317	.237	.760**	1	.528**	.760**	.767**
Sig. (2-tailed)	.056	.158	.000		.001	.000	.000
N	37	37	37	37	37	37	37
X3.5 Pearson Correlation	.422**	.437**	.457**	.528**	1	.576**	.768**
Sig. (2-tailed)	.009	.007	.004	.001		.000	.000
N	37	37	37	37	37	37	37
X3.6 Pearson Correlation	.167	.098	.450**	.760**	.576**	1	.636**
Sig. (2-tailed)	.324	.564	.005	.000	.000		.000
N	37	37	37	37	37	37	37
TOTAL_X3 Pearson Correlation	.742**	.706**	.705**	.767**	.768**	.636**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	37	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. Senjangan Anggaran

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL_Y
Y1	Pearson Correlation	1	.600**	.380*	.390*	.155	.333*	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000	.020	.017	.358	.044	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y2	Pearson Correlation	.600**	1	.263	.126	-.034	.419**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000		.116	.456	.840	.010	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y3	Pearson Correlation	.380*	.263	1	.576**	.066	.300	.708**
	Sig. (2-tailed)	.020	.116		.000	.696	.071	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y4	Pearson Correlation	.390*	.126	.576**	1	.257	.354*	.672**
	Sig. (2-tailed)	.017	.456	.000		.125	.032	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y5	Pearson Correlation	.155	-.034	.066	.257	1	.271	.389*
	Sig. (2-tailed)	.358	.840	.696	.125		.105	.017
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y6	Pearson Correlation	.333*	.419**	.300	.354*	.271	1	.700**
	Sig. (2-tailed)	.044	.010	.071	.032	.105		.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.721**	.652**	.708**	.672**	.389*	.700**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.017	.000	
	N	37	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

TOTAL_Z Pearson	.320	.352*	.412*	.467**	.351*	.656**	.589**	.722**	.597**	.670**	.609**	.582**	1
Correlation													
Sig. (2-tailed)	.054	.033	.011	.004	.033	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





LAMPIRAN

III

Hasil Uji Reliabilitas

1. Partisipasi Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	15.57	3.808	.364	.809
X1.2	15.89	3.488	.573	.765
X1.3	15.92	3.132	.721	.728
X1.4	16.54	3.144	.480	.801
X1.5	16.03	3.416	.645	.751
X1.6	16.14	3.509	.636	.755

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	12.68	2.059	.730	.731
X2.2	12.70	1.881	.684	.746
X2.3	12.89	2.488	.695	.768
X2.4	12.78	2.285	.438	.826
X2.5	12.95	2.275	.555	.785

3. Penekanan Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	14.51	3.812	.529	.789
X3.2	14.81	4.213	.521	.777
X3.3	13.86	4.787	.598	.764
X3.4	13.92	4.465	.660	.746
X3.5	13.84	4.417	.658	.746
X3.6	13.78	4.785	.489	.781

4. Senjangan Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	13.49	3.590	.600	.628
Y2	13.57	3.308	.410	.677
Y3	14.22	3.063	.470	.658
Y4	14.46	3.644	.529	.644
Y5	13.51	4.201	.181	.730
Y6	14.00	3.333	.518	.637

5. Ketidakpastian Lingkungan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	30.97	8.305	.148	.741
Z2	30.81	8.102	.147	.749
Z3	30.92	7.910	.224	.735
Z4	30.78	7.896	.323	.717
Z5	30.54	8.200	.181	.737
Z6	30.19	7.602	.568	.691
Z7	30.54	7.311	.438	.701
Z8	30.11	7.599	.656	.686
Z9	30.00	7.778	.502	.699
Z10	30.11	7.488	.578	.688
Z11	30.08	7.577	.499	.696
Z12	30.03	7.694	.472	.700



LAMPIRAN

IV

Hasil Uji Statistik Deskriptif

1. Partisipasi Anggaran

		Statistics						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL_X1
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.65	3.32	3.30	2.68	3.19	3.08	19.22
Std. Error of Mean		.080	.078	.085	.110	.076	.071	.358
Median		4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	19.00
Mode		4	3	3	3	3	3	18
Std. Deviation		.484	.475	.520	.669	.462	.433	2.175
Variance		.234	.225	.270	.447	.213	.188	4.730
Range		1	1	2	2	2	2	10
Minimum		3	3	2	2	2	2	14
Maximum		4	4	4	4	4	4	24
Sum		135	123	122	99	118	114	711

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

		Statistics					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL_X2
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.32	3.30	3.11	3.22	3.05	16.00
Std. Error of Mean		.078	.094	.052	.088	.077	.298
Median		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	15.00
Mode		3	3	3	3	3	15
Std. Deviation		.475	.571	.315	.534	.468	1.810
Variance		.225	.326	.099	.285	.219	3.278
Range		1	2	1	2	2	6
Minimum		3	2	3	2	2	14
Maximum		4	4	4	4	4	20
Sum		123	122	115	119	113	592



3. Penekanan Anggaran

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL_X3
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.43	2.14	3.08	3.03	3.11	3.16	16.95
Std. Error of Mean		.132	.111	.071	.082	.085	.082	.406
Median		2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	17.00
Mode		2	2	3	3	3	3	17
Std. Deviation		.801	.673	.433	.499	.516	.501	2.471
Variance		.641	.453	.188	.249	.266	.251	6.108
Range		3	3	2	2	2	2	9
Minimum		1	1	2	2	2	2	13
Maximum		4	4	4	4	4	4	22
Sum		90	79	114	112	115	117	627

4. Senjangan Anggaran

Statistics

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL_Y
N Valid	37	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.16	3.08	2.43	2.19	3.14	2.65	16.65
Std. Error of Mean	.073	.112	.120	.076	.079	.097	.360
Median	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	16.00
Mode	3	3	2	2	3	3	16
Std. Deviation	.442	.682	.728	.462	.481	.588	2.189
Variance	.195	.465	.530	.213	.231	.345	4.790
Range	2	2	2	2	2	3	8
Minimum	2	2	2	1	2	1	13
Maximum	4	4	4	3	4	4	21
Sum	117	114	90	81	116	98	616



5. Ketidakpastian Lingkungan

Statistics

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	TOTAL_Z
N Valid	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.22	2.38	2.27	2.41	2.65	3.00	2.65	3.08	3.19	3.08	3.11	3.16	33.19
Std. Error of Mean	.088	.105	.100	.082	.088	.067	.097	.060	.065	.071	.075	.073	.494
Median	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	33.00
Mode	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	31 ^a
Std. Deviation	.534	.639	.608	.498	.538	.408	.588	.363	.397	.433	.458	.442	3.008
Variance	.285	.408	.369	.248	.290	.167	.345	.132	.158	.188	.210	.195	9.047
Range	3	3	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	14
Minimum	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	29
Maximum	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43
Sum	82	88	84	89	98	111	98	114	118	114	115	117	1228

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown





LAMPIRAN

V

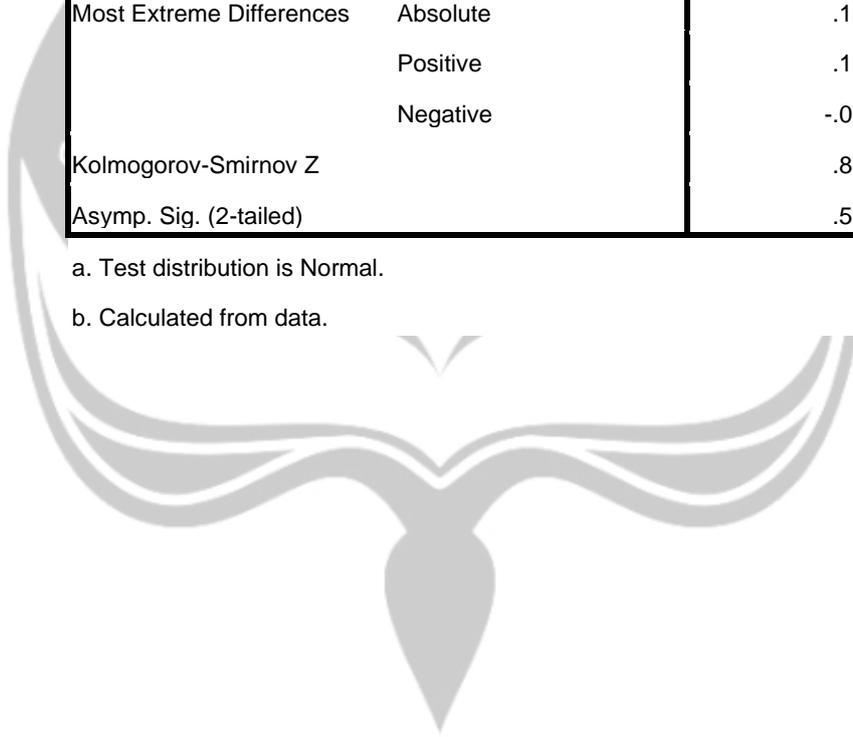
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.86646950
Most Extreme Differences	Absolute	.136
	Positive	.136
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.825
Asymp. Sig. (2-tailed)		.504

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





LAMPIRAN

VI

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.971	4.166		1.913	.065		
Partisipasi Anggaran	-.003	.267	-.003	-.013	.990	.323	3.095
Kejelasan Sasaran Anggaran	.184	.362	.152	.507	.615	.253	3.955
Penekanan Anggaran	.378	.187	.427	2.023	.051	.511	1.957
Ketidakpastian Lingkungan	-.018	.132	-.025	-.137	.892	.686	1.458

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran





LAMPIRAN

VII

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PENEKANAN ANGGARAN*KE TIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN*KE TIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KE TIDAKPASTIAN LINGKUNGAN ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.477	.350	1.764

a. Predictors: (Constant), PENEKANAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

b. Dependent Variable: SENJANGAN ANGGARAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.172	7	11.739	3.772	.005 ^a
	Residual	90.261	29	3.112		
	Total	172.432	36			

a. Predictors: (Constant), PENEKANAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

b. Dependent Variable: SENJANGAN ANGGARAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	86.121	50.925		1.691	.102
	PARTISIPASI ANGGARAN	-14.598	5.388	-14.506	-2.710	.011
	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN	12.298	6.616	10.173	1.859	.073
	PENEKANAN ANGGARAN	.336	2.677	.380	.126	.901
	KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	-2.294	1.515	-3.152	-1.515	.141
	PARTISIPASI ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	.440	.162	21.367	2.707	.011
	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	-.367	.201	-15.988	-1.826	.078
	PENEKANAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	-.002	.081	-.087	-.019	.985

a. Dependent Variable: SENJANGAN ANGGARAN

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14.26	21.11	16.65	1.511	37
Residual	-2.588	3.001	.000	1.583	37
Std. Predicted Value	-1.578	2.952	.000	1.000	37
Std. Residual	-1.467	1.701	.000	.898	37

a. Dependent Variable: SENJANGAN ANGGARAN

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PENEKANAN ANGGARAN*KE TIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KETIDAKPASTIAN AN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN*KE TIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KE TIDAKPASTIAN LINGKUNGAN ^a		. Enter

a. All requested variables entered.



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.381 ^a	.145	-.061	.83591

a. Predictors: (Constant), PENEKANAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.441	7	.492	.703	.669 ^a
	Residual	20.264	29	.699		
	Total	23.704	36			

a. Predictors: (Constant), PENEKANAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

b. Dependent Variable: Abs_Res

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.172	24.129		-.256	.800
	PARTISIPASI ANGGARAN	-.874	2.553	-.2343	-.343	.734
	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN	1.794	3.135	4.004	.572	.571
	PENEKANAN ANGGARAN	-.129	1.268	-.392	-.102	.920
	KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	.209	.718	.776	.292	.773
	PARTISIPASI ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	.027	.077	3.503	.347	.731
	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	-.056	.095	-6.578	-.588	.561
	PENEKANAN ANGGARAN*KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	.006	.038	.967	.166	.869

a. Dependent Variable: Abs_Res





LAMPIRAN

VIII

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.522 ^a	.273	.182	1.980

a. Predictors: (Constant), Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.019	4	11.755	2.999	.033 ^a
	Residual	125.414	32	3.919		
	Total	172.432	36			

a. Predictors: (Constant), Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.971	4.166		1.913	.065
	Partisipasi Anggaran	-.003	.267	-.003	-.013	.990
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.184	.362	.152	.507	.615
	Penekanan Anggaran	.378	.187	.427	2.023	.051
	Ketidakpastian Lingkungan	-.018	.132	-.025	-.137	.892

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran





LAMPIRAN

IX

Hasil Analisis Regresi Moderasi

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penekanan Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan, Kejelasan Sasaran Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.477	.350	1.764

a. Predictors: (Constant), Penekanan Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan, Kejelasan Sasaran Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.172	7	11.739	3.772	.005 ^a
	Residual	90.261	29	3.112		
	Total	172.432	36			

a. Predictors: (Constant), Penekanan Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan, Kejelasan Sasaran Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan

b. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	86.121	50.925		1.691	.102
	Partisipasi Anggaran	-14.598	5.388	-14.506	-2.710	.011
	Kejelasan Sasaran Anggaran	12.298	6.616	10.173	1.859	.073
	Penekanan Anggaran	.336	2.677	.380	.126	.901
	Ketidakpastian Lingkungan	-2.294	1.515	-3.152	-1.515	.141
	Partisipasi Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan	.440	.162	21.367	2.707	.011
	Kejelasan Sasaran Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan	-.367	.201	-15.988	-1.826	.078
	Penekanan Anggaran*Ketidakpastian Lingkungan	-.002	.081	-.087	-.019	.985

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran





LAMPIRAN

X

No. Resp	Partisipasi Anggaran (X1)						Score Total (X1)
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	3	3	3	3	2	18
3	3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	3	3	3	3	19
5	4	4	3	3	3	3	20
6	3	3	4	4	4	3	21
7	4	4	4	3	4	3	22
8	4	3	3	2	3	3	18
9	3	3	3	2	3	3	17
10	4	4	4	3	3	3	21
11	4	3	4	3	3	3	20
12	4	4	4	3	4	4	23
13	3	3	3	2	3	3	17
14	4	4	4	3	3	3	21
15	3	3	3	2	3	3	17
16	4	3	3	2	3	3	18
17	4	4	4	2	3	3	20
18	3	3	2	2	2	2	14
19	3	3	3	2	3	3	17
20	4	3	3	2	3	3	18
21	4	4	3	2	3	3	19
22	3	3	3	3	3	3	18
23	3	3	3	3	3	3	18
24	3	3	3	3	3	3	18
25	4	4	4	4	4	4	24
26	3	3	3	3	3	3	18
27	3	3	4	3	3	3	19
28	4	3	3	3	3	4	20
29	4	3	3	3	3	3	19
30	4	3	3	2	3	3	18
31	4	3	3	3	3	3	19
32	4	4	4	2	3	3	20
33	3	3	3	2	3	3	17
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	3	3	2	4	3	19
36	4	3	3	2	4	3	19
37	4	4	3	2	3	3	19

No. Resp	Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)					Score Total (X2)
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	4	4	4	4	4	20
2	3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	2	14
4	3	3	3	3	3	15
5	3	3	3	3	3	15
6	4	4	3	4	3	18
7	3	4	3	3	4	17
8	3	3	3	3	3	15
9	3	3	3	3	3	15
10	3	3	3	4	3	16
11	4	4	3	3	3	17
12	4	4	4	4	4	20
13	3	3	3	3	3	15
14	3	3	3	3	3	15
15	3	2	3	3	3	14
16	3	3	3	3	3	15
17	4	4	3	4	3	18
18	3	3	3	3	2	14
19	3	3	3	3	3	15
20	3	3	3	3	3	15
21	3	3	3	3	3	15
22	3	3	3	3	3	15
23	4	4	3	4	3	18
24	3	3	3	3	3	15
25	4	4	4	4	4	20
26	3	3	3	3	3	15
27	3	3	3	3	3	15
28	3	3	3	4	2	15
29	3	3	3	3	3	15
30	3	3	3	3	3	15
31	3	3	3	3	3	15
32	4	4	3	4	3	18
33	3	2	3	3	3	14
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	3	2	3	16
36	4	4	3	2	3	16
37	4	4	3	3	3	17

No. Resp	Penekanan Anggaran (X3)						Score Total (X3)
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
1	4	2	3	3	3	3	18
2	2	2	3	3	4	4	18
3	2	2	3	3	3	3	16
4	3	2	3	3	3	3	17
5	2	3	3	3	3	3	17
6	3	3	4	4	4	4	22
7	3	3	4	3	3	3	19
8	3	2	3	3	3	3	17
9	3	2	3	4	3	4	19
10	3	2	3	3	3	3	17
11	2	2	3	3	3	3	16
12	2	2	3	3	3	4	17
13	3	3	3	3	3	3	18
14	2	2	3	3	3	3	16
15	2	2	3	2	3	2	14
16	2	2	3	3	3	3	16
17	4	4	3	3	4	3	21
18	2	2	2	2	3	3	14
19	2	2	3	2	2	2	13
20	2	2	3	3	3	4	17
21	1	1	3	3	3	3	14
22	2	2	3	3	3	3	16
23	2	2	3	3	3	3	16
24	3	2	3	3	3	3	17
25	4	2	4	4	4	4	22
26	3	2	3	3	3	3	17
27	1	1	3	3	3	3	14
28	2	1	2	2	3	3	13
29	2	2	3	3	3	3	16
30	1	1	3	3	3	3	14
31	2	2	3	3	3	3	16
32	4	4	3	3	4	3	21
33	3	2	3	3	3	3	17
34	3	3	4	4	4	4	22
35	2	2	3	3	2	3	15
36	2	2	3	3	2	3	15
37	2	2	4	4	4	4	20

No. Resp	Senjangan Anggaran (Y)						Score Total (Y)
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
1	4	4	4	3	3	3	21
2	3	2	4	3	4	3	19
3	3	3	2	2	3	3	16
4	3	3	2	2	3	3	16
5	3	4	4	2	3	3	19
6	4	4	4	3	3	3	21
7	4	3	3	3	4	3	20
8	3	3	3	2	3	3	17
9	3	3	2	2	3	2	15
10	2	2	2	2	3	2	13
11	3	3	2	1	3	2	14
12	3	3	2	2	4	3	17
13	4	4	4	3	3	3	21
14	3	2	2	2	3	3	15
15	3	3	2	2	2	2	14
16	3	3	3	3	3	3	18
17	3	4	2	2	3	3	17
18	3	4	2	3	4	3	19
19	3	2	2	3	3	3	16
20	4	4	2	2	2	2	16
21	3	3	2	2	3	3	16
22	3	3	3	2	3	3	17
23	3	3	2	2	3	2	15
24	3	3	2	2	3	3	16
25	4	4	2	2	4	4	20
26	3	3	2	2	3	3	16
27	3	2	2	2	4	1	14
28	3	3	3	2	3	3	17
29	3	3	3	2	3	2	16
30	3	2	2	2	3	2	14
31	3	3	2	2	3	2	15
32	3	4	2	2	3	3	17
33	3	2	2	2	3	2	14
34	4	4	2	2	4	3	19
35	3	3	2	2	3	2	15
36	3	3	2	2	3	2	15
37	3	3	2	2	3	3	16

