

## **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Di Kabupaten Kepulauan Sula**

**Muhaidin Masuku**

*STAI Babussalam Sula Mauluku Utara, Indonesia*

[masukumuhaidin@gmail.com](mailto:masukumuhaidin@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis dan mengetahui bagaimana Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kesenjangan Anggaran. Penelitian ini digunakannya metode kuantitatif. Terdapat beberapa Subjek penelitian diantaranya: kepala dinas, kasubag perencanaan, kepala bidang dan kepala seksi di setiap masing-masing organisasi pemerintah daerah (OPD) kepulauan sula. Sebanyak 248 responden yang terlibat dalam penelitian ini, dengan pengambilan sampel menggunakan *porposiv sampling*. Hasil penelitian ini adalah terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan antara Partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

**Kata Kunci : Kesenjangan Anggaran, Partisipasi Anggaran,**

### **Abstract**

This study aims to analyze and find out how budget participation affects the budget gap. This study used a quantitative method. There are several research subjects including: head of service, head of planning sub-section, head of division and head of section in each local government organization (OPD) in the Sula Islands. A total of 248 respondents were involved in this study, with the sampling using proportional sampling. The results of this study are that there is a positive and significant influence between budget participation on the budget gap.

**Keywords: Budgetary Gap, Budget Participation,**

### **A. Pendahuluan**

Kesenjangan anggaran adalah ketika bawahan atau agen diberi kepercayaan untuk merencanakan anggaran, sehingga mereka merencanakan target pendapatan yang lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dari yang seharusnya dicapai.<sup>1</sup> Semakin besar bawahan berpartisipasi atau diberi kewenangan dalam menyusun anggaran semakin besar terjadinya kesenjangan anggaran, karena salah satu penilaian kinerja karyawan adalah capaian target anggaran. Dalam kesempatan ini bawahan akan dengan sengaja memperkecil target anggaran untuk mudah di capai, padahal sesungguhnya mereka sudah mengetahui bahwa mereka mampu

---

<sup>1</sup> Biantara, A.A Adi & Putri, I.G.A.M Asri Dwija. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Etika, dan Kepercayaan Diri pada Senjangan Anggaran ( E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 2014), hlm. 34.

mencapainya dengan potensi yang ada. Dan juga mereka memperbesar target belanja namun realisasi belanja yang lebih kecil.

Kesenjangan anggaran akan terus berlanjut dalam setiap tahun anggaran, karena bawahan yang semakin berpartisipasi berulang kali dalam perencanaan target anggaran mereka telah memiliki banyak informasi dibandingkan dengan atasan atau pimpinan.

Prose anggaran yang terjadi di Kepulauan Sula memiliki tahapan-tahapan yang sesuai dengan mekanisme perencanaan anggaran yang berbasis pada kesejahteraan masyarakat dengan memperbesar capaian anggaran dan belanja anggaran pada setiap periode anggaran. Namun peneliti melihat terdapat kesenjangan anggaran pada tahun 2017 dan 2018. Pernyataan ini bisa dijelaskan oleh Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Pendapatan dan Belanja tahun 2017 & 2018**

Tahun	Uraian	Anggaran		
		Anggaran	Realisasi	%
2017	APBD	790.152.944.441,00	771.152.404.274,77	97,60
	Belanja	719.343.866.437,00	659.734.353.950,00	91,71
2018	APBD	809.645.280.400,00	816.468.254.298,10	100,84
	Belanja	737.232.206.970,00	663.281.930.613,04	89,97

*Sumber: Laporan Keuangan Daerah Kabupaten Kepulauan Sula*

Tabel 1.1 juga menjelaskan bahwa perencanaan target pendapatan daerah kepulauan sula pada tahun 2018 sebesar Rp 809.645.280.400,00. Dan realisasi atau capaian pendapatan APBD sebesar Rp 816.468.254.298,10. Artinya capaian pendapatan lebih besar dari perencanaan pendapatan. Dan pemerintah kepulauan sula juga menetapkan anggaran untuk belanja daerah pada tahun 2018 sebesar Rp 737.232.206.970,00. Dengan realisasi belanja sebesar Rp 663.281.930.613,04. Ini menandakan bahwa anggaran yang di sediakan untuk belanja daerah lebih besar daripada realisasi belanja.

Data mengenai perencanaan dan realisasi pendapatan dan belanja daerah dalam APBD kepulauan sula di tahun 2017 berbeda dengan tahun 2018. Di mana pada tahun 2018 terdapat indikasi terjadinya kesenjangan anggaran. Dapat di lihat kembali bahwa pada tabel 1.1 pada tahun 2018 perencanaan target pendapatan APBD lebih kecil dari realisasi pendapatan APBD. Dan anggaran yang di sediakan untuk belanja daerah tahun 2018 juga terlihat lebih besar perencanaannya daripada realisasi belanja. Hal ini sesuai dengan makna dari kesenjangan anggaran itu sendiri. Kesenjangan anggaran berpotensi akan terjadi jika perencanaan target anggaran lebih kecil dari realisasi pendapatan anggaran dan perencanaan belanja lebih besar daripada realisasi belanja.

## **B, Kajian Teori**

### **Agency Theory**

Agency theory menjelaskan tentang hubungan antara *prinsipal* (Pemilik perusahaan) dengan *Agen* (Manajemen perusahaan). Sebagaimana dijelaskan oleh Jensen dan Meckling,<sup>2</sup> bahwa Agensi Teori merupakan salah satu hubungan kontraktual antara *prinsipal* dan *agen*. *Prinsipial* berperan sebagai pemilik dari perusahaan dan *agen* berperan sebagai orang yang mengelola perusahaan tersebut.

Dari penjelasan mengenai agensi teori di atas, jika dikaitkan pada organisasi pemerintah daerah, maka *prinsipal* adalah dewan perwakilan rakyat (DPR) yang bertugas untuk selalu mengontrol kinerja dari *agen* yang diwakili oleh aparatur pemerintah daerah. Sering terjadinya berbagai masalah dalam organisasi pemerintah daerah salah satunya agen yang berperan sebagai pengelolaan lebih banyak mengetahui informasi pemerintahan dibandingkan dengan *prinsipal* atau DPRD yang bertugas sebagai pengontrol kinerja dari aparatur pemerintahan. Jika informasi yang dimiliki agen lebih dominan dalam pemerintahan misalnya perencanaan keuangan maka kesenjangan anggaran semakin besar.

### **Teori Bandura**

Teori yang dikemukakan oleh Bandura disebut adalah teori pembelajaran *social-kognitif* dan disebut pula sebagai teori pembelajaran melalui peniruan. Teori Bandura berdasarkan pada tiga asumsi, yaitu:

1. Individu melakukan pembelajaran dengan meniru apa yang ada di lingkungannya, terutama perilaku-perilaku orang lain. Perilaku orang lain yang ditiru disebut sebagai perilaku model atau perilaku contoh. Apabila peniruan itu memperoleh penguatan, maka perilaku yang ditiru itu akan menjadi perilaku dirinya.
2. Terdapat hubungan yang erat antara pelajar dengan lingkungannya. Pembelajaran terjadi dalam keterkaitan antara tiga pihak yaitu lingkungan, perilaku dan faktor-faktor pribadi.
3. Hasil pembelajaran adalah berupa kode perilaku visual dan verbal yang diwujudkan dalam perilaku sehari-hari.

Atas dasar asumsi tersebut, maka teori pembelajaran Bandura disebut sosial kognitif karena proses kognitif dalam diri individu memegang peranan dalam pembelajaran, sedangkan pembelajaran terjadi karena adanya pengaruh lingkungan sosial. Individu akan mengamati perilaku di lingkungannya sebagai model, kemudian ditirunya sehingga menjadi perilaku miliknya. Dengan demikian, maka teori Bandura ini disebut teori pembelajaran melalui peniruan. Perilaku individu terbentuk melalui peniruan terhadap perilaku di lingkungan, pembelajaran merupakan suatu proses bagaimana membuat peniruan yang sebaik-baiknya sehingga bersesuaian dengan keadaan dirinya dan tujuannya.<sup>3</sup>

Anggaran merupakan sesuatu yang terbatas, sehingga menciptakan variasi pilihan yang cenderung bersentuhan dengan keperilakuan para pejabat publik.

---

<sup>2</sup> Muh. Irfan Dkk "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. (Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol. 17 No. 2. 2016), hlm.47.

<sup>3</sup> Mohamad Surya "Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran" (Bandung:Pustaka Bani Quraisy. 2004), hlm. 32.

Model Bandura<sup>4</sup> tentang “Pengaruh Timbal Balik antara Tingkah Laku, Faktor Manusia dan Kognisi, dan Lingkungan” kiranya dapat diterjemahkan secara gamblang untuk menjelaskan bagaimana perilaku orang yang diberi kewenangan dalam perencanaan anggaran publik. Ketiganya saling berinteraksi sehingga tindakan seseorang dapat mempengaruhi kognisi, dan sebaliknya aktivitas kognisi individu dapat mempengaruhi lingkungan, kemudian pengaruh lingkungan dapat mempengaruhi proses pikiran (kognisi) individu, dan seterusnya. Dalam konteks penganggaran publik, interaksi ketiga faktor ini tidak hanya dalam hal-hal yang positif, tetapi juga dalam hal-hal yang negatif. Misalnya perilaku untuk menciptakan kesenjangan anggaran yang bertujuan untuk mencari keuntungan dengan cara-cara yang tidak benar akan semakin terjadi dari tahun ketahun jika tidak ditentang oleh orang-orang di sekitar mereka, sehingga sangat memungkinkan perilakunya akan ditiru oleh orang-orang disekitar tersebut dan oarang-orang setelah dia. Disini terjadi saling pengaruh, dan akan menyuburkan perilaku tersebut.

#### **Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

Kesenjangan anggaran adalah proses memperkecil pendapatan meningkatkan belanja. Kesenjangan anggaran dibuat agar target anggaran dapat dicapai dengan mudah karena potensi pendapatan yang seharusnya lebih besar daripada target anggaran. Dan belanja yang tinggi dari kebutuhan yang sesungguhnya seingga terlihat bahwa semua anggaran telah direalisasi.<sup>5</sup>

Kesenjangan anggaran jika mampu diciptakan oleh bawahan maka pimpinan organisasi akan menganggap kalau kinerja bawahan sangat baik. Telah mencapai target anggaran sehingga bawahan diberi penghargaan. Karena anggaran adalah salah satu fungsi penilaian kinerja karyawan.

#### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran adalah seberapa besar bawahan diberi kewenangan dalam berpartisipasi atau terlibat dala proses perencanaan anggaran. Sebagaimana disampaikan oleh Anthony dan Govindarajan bahwa partisipasi anggaran adalah kewenangan yang dimiliki oleh bawahan dalam menentukan besar kecilnya sebuah perencanaan anggaran.<sup>6</sup>

#### **Kerangka Pikir Penelitian**

Sesuai dengan teori dan hasil penelitian terdahulu yang sudah dikembangkan sebelumnya, maka peneliti menggambarkan kerangka pemikiran pada gambar berikut: 2.1

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**



<sup>4</sup> Wiyono, Vincentius Hadi “*Parasit Pembangunan*. (Salatiga: Satya Wacana University Press. 2013), hlm.73.

<sup>5</sup> Ardila, Lisa “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Ambiguitas Peran dan Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi” ( Jurnal Akutansi: Universitas Negeri Padang. 2013), hlm. 43.

<sup>6</sup> Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan “*Sistem Pengendalian Manajemen*” (terjemanan FX. Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empat. Jakarta. 2006), hlm. 64.

## Hipotesis

Kesenjangan Anggaran dipengaruhi oleh Partisipasi Anggaran Kesenjangan anggaran yang terjadi dikarenakan penentuan target pendapatan yang terlalu kecil agar mudah dicapai, padahal semestinya kemampuan untuk mencapai target pendapatan telah diketahui sebelumnya dengan melihat potensi yang ada.

Jika partisipasi semakin bawahan semakin besar diberikan oleh atasan untuk membuat atau merencanakan target pendapatan maka mereka seolah-olah bekerja sesuai dengan kamaun dan kepentingan mereka. Dari sinilah bawahan akan menempatkan target pendapatan yang kecil dan memiliki pencapaian target anggaran telah terlampaui dengan demikian bawahan akan dikatakan telah berhasil dalam anggaran. Seperti penelitian Afriani<sup>7</sup> Febrisa.<sup>8</sup> yang memperlihatkan bahwa semakin besarnya partisipasi bawahan dalam perencanaan target anggaran maka semakin besar pula terjadinya kesnjangan anggaran.

**Di Duga Bahwa Kesenjangan Anggaran mampu dipengaruhi oleh Partisipasi Anggaran dengan hubungan yang Positif.**

## C. Metode Penelitian

### a. Jenis dan Waktu Penelitian

Penelitian ini digunakannya metode kuantitatif dengan waktu yang dibutuhkan oleh peneliti berkisar 2 bulan. Mulai dari bulan November sampai dengan Desember 2020. Yang bertempat di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kepulauan Sula.

### b. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian berjumlah 248 orang Yang tersebar di 17 Dinas dan 6 Badan pada SKPD Kabupaten Kepulauan Sula. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode *purposiv sampling*. Peneliti menentukan kriteria responden yang pernah terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

### c. Penelitian

Penelitian ini menggunakan data Primer dengan metode Kuisisioner.

### d. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier SEDERHANA dengan aplikasi SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Sebelumnya peneliti melakukan uji terhadap kualitas data melalui uji validitas dan reabilitas untuk kemudian dilakukan uji uji Normalitas, analisis regresi linier sederhana, koefisien determinasi, dan uji hipotesa.

<sup>7</sup>Afiani, Dina "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Sejangkan Anggaran Pada Pemerintah Daerah" (Jurnal Akutansi Keuangan Universitas Diponegoro Semarang. 2010), hlm. 68.

<sup>8</sup> Febrisa "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Ambiguitas Peran dan System Pengukuran Kinerja terhadap Senjangan Anggaran (studi empiris pada BUMN dan BUMD di Kota Padang). (Jurnal Akutansi Padang: FE UNP. 2010), hlm. 82.

Penelitian ini digunakannya model persamaan regresi sederhana sehingga dapat melihat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran maka digunakan persamaan sebagai berikut:

$$KA = + PA$$

KA = Kesenjangan Anggaran  
 = Konstanta  
 = Koefisien Regresi  
 PA = Partisipasi Anggaran  
 e = Standar Error

## D. Hasil

### Karakteristik Responden

**Tabel 4.1**  
**Rekapitulasi Kuisisioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah Kuisisioner</b>	<b>Presentasi</b>
Kuisisioner yang tersebar	<b>248</b>	100%
Kuisisioner tidak dikembalikan	14	6%
Kuisisioner dikembalikan	<b>234</b>	94%
Kuisisioner tidak terisi	25	10%
Kuisisioner rusak	12	5%
Kuisisioner tidak memenuhi kriteria sampel	76	31%
Sampel penelitian	<b>121</b>	49%

Sumber: Data di olah dari hasil penyebaran kuisisioner penelitian 2021

Berdasarkan pada tabel 4.1 di atas dari 248 kuisisioner yang disebar terdapat 14 kuisisioner yang tidak kembali dan 234 dinyatakan kembali. ditingkat pengembalian (*respon rate*) kuisisioner adalah 94%. Sementara 25 kuisisioner tidak terisi dan 12 kuisisioner tidak memenuhi syarat atau rusak sehingga tingkat pengembalian kuisisioner yang digunakan (*usable respon rate*) adalah 80%. Untuk memenuhi sampel penelitian maka peneliti menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria “yang pernah terlibat dalam menyusun perencanaan keuangan” kriteria ini di anggap sangat penting karena tidak mungkin orang yang belum pernah terlibat dalam proses penyusunan anggaran lalu mengetahui tentang cara dan mekanisme yang terjadi dalam proses pengusulan sampai penetapan APBD. Setelah peneliti mengeluarkan kuisisioner yang tidak memenuhi kriteria maka peneliti memperoleh sampel dalam penelitian ini sebanyak 121 atau 49% yang tersebar pada 23 SKPD Kepulauan Sula.

### Uji Validitas Data

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas Data**

Variabel	Indikator	Pearson Corelation	Nilai Signifikansi	Kriteria
Kesenjangan Anggaran	P1	0,553	0.000	Signifikan
	P2	0,658	0.000	Signifikan
	P3	0,785	0.000	Signifikan
	P4	0,688	0.000	Signifikan
	P5	0,707	0.000	Signifikan
	P6	0,570	0.000	Signifikan
Partisipasi Anggaran	P1	0,699	0.000	Signifikan
	P2	0,710	0.000	Signifikan
	P3	0,682	0.000	Signifikan
	P4	0,617	0.000	Signifikan
	P5	0,789	0.000	Signifikan
	P6	0,543	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer yang di olah penelitian tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.2 di atas terlihat hasil output menunjukkan variabel Kesenjangan Anggaran, Partisipasi Anggaran, dikatakan signifikan dengan nilai signifikansi di bawah 0.05. sehingga peneliti dapat melanjutkan pengujian ketahapan selanjutnya.

### Hasil Uji Reliabilitas Data

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas Data**

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Ket:
KA = Kesenjangan Anggaran	6	0,728	Reliable
PA = Partisipasi Anggaran	6	0,757	Reliable

Sumber: Data primer yang di olah penelitian tahun 2021

Berdasarkan data yang telah diolah, diperoleh Cronbach Alpha's aitem-aitem variabel memiliki nilai lebih besar dari 6 (> 0,60. )

### Uji Normalitas Data

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

	Standardized Residual
N	121
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,417

Sumber: Data primer yang di olah penelitian tahun 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *kolmogorov smirnov* > 0,05 yaitu sebesar 0,474. Sehingga dapat dikatakan data yang diperoleh berdistribusi normal.

**Kofisien determinasi ( $R^2$ )**

**Tabel 4.5**  
**Hasil Kofisien Determinasi**

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,579	0,335	0,318

Sumber: Data primer yang di olah penelitian tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,318. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mampu menjelaskan senjangan anggaran sebesar 31% sesuai dengan sampel dan variabel independen. Sementara sisanya 69% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

**Uji t (T-test)**

Uji t dilakukan guna mengetahui bagaimana kemampuan variabel independen dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen. Angka signifikansi dalam pengujian ini digunakannya 0,05. Hipotesis penelitian ini diuji menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil pengujian data dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Hipotesis**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Regresi</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t-hitung</b>	<b>Signifikansi</b>
Konstanta	2,044	0,256	7,970	0,000
PA	0,418	0,095	4,418	0,000

Sumber: Data primer yang di olah penelitian tahun 2021

Berdasarkan hasil regresi sederhana dengan pada tabel 4.6 menunjukan bahwa:

1. varibale partisipasi anggran memiliki  $t_{hitung}$  4,418 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ . Distribusi nilai t berdasarkan pada tingkat singnifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan (df) yakni :  $df=n-k$  atau  $df=121-4=117$  maka nilai  $t_{tabeln}$  adalah 1,658. Sedangkan nilai signifikasni sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, karena  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demekian hipotesis kesenjangan annggaran dapat dipengaruhi oleh asimetri informasi dinyatakan positif dan signifikan.

Dari hasil tabel 4.11 juga di peroleh persamaan regresi berganda sebgai berikut:

$$Y = 2,044 + 0,418 PA$$

**E. Pembahasan**

1. **Kesenjangan Anggaran dapat dipengaruhi oleh Partisipasi Anggaran.**  
Hasil dari pengujian hipotesis terlihat bahwa Kesenjangan anggaran dapat

dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Pengaruhnya positif dan signifikan. Pengaruh positif dan signifikan memiliki arti bahwa bila bawahan semakin besar berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka kesenjangan anggaran juga semakin meningkat. Dari hasil pengujian tersebut, maka, pada SKPD Pemerintah Kepulauan Sula dapat diketahui bahwa semakin besar individu diberi kewenangan dalam partisipasi dalam menyusun anggaran akan cenderung dapat meningkatkan terjadinya kesenjangan anggaran. Dalam hal ini, SKPD selaku agen yang ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran memiliki kecenderungan untuk menciptakan kesenjangan yaitu dengan mengusulkan target anggaran yang lebih kecil agar mudah dicapai dengan tujuan kinerjanya dinilai baik. Agen yang terlibat dalam penyusunan anggaran terdorong untuk melakukan perilaku disfungsional yaitu dengan meninggikan beban dan menurunkan pendapatan yang tidak sesuai dengan kemampuan sesungguhnya.

Penelitian ini hasilnya mendukung penelitian dari Muh. Irfan Dkk.<sup>9</sup> Afriani.<sup>10</sup> Febrisa.<sup>11</sup> dengan kesimpulan kesenjangan anggaran akan tercipta manakala bawahan semakin besar partisipasinya dalam menyusun anggaran.

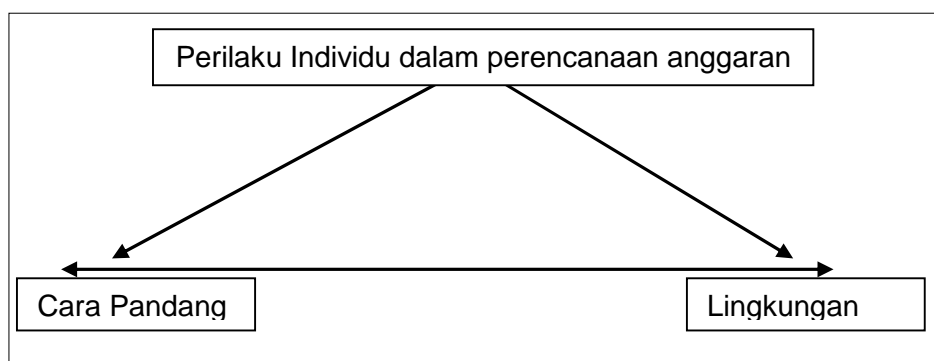
### Kesenjangan Anggaran Model Bandura

Peneliti melihat bahwa pemborosan anggaran adalah sebuah fenomena yang terjadi di berbagai unit kerja pemerintah kepulauan sula. Permasalahan ini terjadi sejak proses perencanaan anggaran, karena pendekatan yang digunakan dalam penentuan alokasi dana untuk setiap kegiatan pada umumnya adalah pendekatan *line-item budget*, yaitu perencanaan anggaran yang didasarkan atas “pos anggaran” yang telah ada sebelumnya. Pendekatan ini tidak memungkinkan pemerintah daerah untuk menghilangkan satu atau lebih pos pengeluaran yang telah ada, meskipun keberadaan pos pengeluaran tersebut sebenarnya secara ril tidak dibutuhkan lagi oleh unit kerja bersangkutan.

Secara teoritis, model Bandura dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku individu yang terlibat dalam proses penyusunan perencanaan anggaran yang ‘senang’ menggeser anggaran, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 4.4.

**Gambar 4.4.**

### Ilustrasi Teori Bandura



Sumber: Winoyo (2013)

<sup>9</sup> Muh. Irfan Dkk, Loc. Cit

<sup>10</sup> Afriani, Loc. Cit

<sup>11</sup> Febrisa, Loc. Cit

Dari interaksi tersebut, dapat diinterpretasi bahwa perilaku setiap individu yang terlibat dalam proses perencanaan anggaran mempunyai kebijakan 'level atas' yang sering menetapkan perencanaan anggaran berpotensi terjadinya kesenjangan, hal ini cenderung tidak mendapat reaksi perlawanan dari atasan atau organisasinya (lingkungan). Individu dengan segala informasi yang dimiliki dan kewenagannya seolah-olah menjadi sesuatu yang terlarang untuk dikritisi oleh lingkungan sekitarnya. Lingkungan tersebut seperti sudah dibentuk oleh individu tersebut, sehingga lingkungan dengan keterbatasan informasi itu menjadi tidak peduli dan seolah-olah 'menyetujui' perilaku individu tersebut. Justru perilaku seperti itu berpotensi ditiru atau mendapat dorongan dari bawahan lainnya, sehingga melahirkan sebuah 'fenomena baru' bahwa kebijakan yang terkait dengan peniruan penetapan kesenjangan anggaran adalah benar (cara pandang). Demikian seterusnya, sehingga dapat dibayangkan bahwa perilaku individu seperti itu akan menjadi mati atau tidak berkembang jika cara pandang bersama-sama dengan lingkungan di tempat kerja seolah-olah mengeiakan perilaku yang sedang dipraktikkan.

Dalam terminologi Wiyono.<sup>12</sup> praktik seperti dijelaskan di atas tentu merugikan kepentingan yang lebih besar, tetapi karena dilakukan terus menerus sehingga menjadi salah-kaprah. Praktik ini kemudian berevolusi dari pemerintahan sebelum ke pemerintahan berikutnya, sehingga menjadi 'nilai baru' yang dipraktikkan secara massal. Terkait dengan perilaku tersebut, maka kesenjangan anggaran cenderung melemahkan komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program pelayanan publik.

## **F. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang di bahas pada bab sebelumnya maka penulis menyimpulkan beberapa poin penting diantaranya: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran pada SKPD Pemerintah Kepulauan Sula. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, maka akan semakin besar pula kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran.

Disarankan Kepada Pemerintah Kepulauan Sula agar kedepannya lebih selektif dalam merencanakan APBD satu tahun kedepan. Yang harus dilakukan dari tingkat kecamatan sampai kepada masing – masing SKPD dan di akhiri dengan evaluasi hasil perencanaan APBD oleh tim anggaran . Kepada penelitian selanjutnya agar dapat melakukan penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel kepemimpinan dan lingkungan organisasi dalam kesenjangan anggaran. Dan juga harus dapat mengambil sampel pada masing-masing SKPD lebih banyak lagi agar dalam penelitiannya dapat melihat kesenjangan anggaran di masing-masing SKPD Pemerintah Kepulauan Siula.

---

<sup>12</sup> Winoyo , Loc. Cit

## Referensi

- Afiani, Dina (2010) Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Sejanggan Anggaran Pada Pemerintah Daerah. Jurnal Akutansi Keuangan Universitas Diponogoro Semarang.
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan (2006) “*Sistem Pengendalian Manajemen*”, terjemanan FX. Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empat. Jakarta.
- Ardila, Lisa. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Ambiguitas Peran dan Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi. Jurnal Akutansi: Universitas Negeri Padang.
- Biantara, A.A Adi & Putri, I.G.A.M Asri Dwija. (2014). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Etika, dan Kepercayaan Diri pada Senjangan Anggaran. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- Febrisa (2012) Pengaruh Partisipasi Anggaran, Ambiguitas Peran dan System Pengukuran Kinerja terhadap Senjangan Anggaran (studi empiris pada BUMN dan BUMD di Kota Padang). Jurnal Akutansi Padang: FE UNP.
- Mohamad Surya (2004) *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran* (Bandung:Pustaka Bani Quraisy
- Muh. Irfan Dkk, (2016), engaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol. 17 No. 2,
- Wiyono, Vincentius Hadi (2013) *Parasit Pembangunan*. Salatiga: Satya Wacana University Press