



## PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA BANDUNG

Rizal Prasetya<sup>1\*</sup>; Herabudin<sup>2</sup>; Fitri<sup>3</sup>

<sup>1</sup>) [prasetyarzal@gmail.com](mailto:prasetyarzal@gmail.com) (UIN Sunan Gunung Djati)

<sup>2</sup>) [herabudin64@gmail.com](mailto:herabudin64@gmail.com) (UIN Sunan Gunung Djati)

<sup>3</sup>) [fitrifisip11@uinsgd.ac.id](mailto:fitrifisip11@uinsgd.ac.id) (UIN Sunan Gunung Djati)

\*penulis korespondensi

### Abstract

*The implementation of public services is an obligation that must be carried out by Regional Government Organizations. The obligation to manage regional finances is one form of implementing these public services. The form of regional financial management can be seen from the implementation of the APBD. The Bandung City Public Works Office is a government organization whose job is to realize the APBD. The Bandung City Public Works Office has not implemented an effective and efficient budget realization in 2020 which has led to budgetary slack. This was accompanied by the COVID-19 pandemic which created environmental uncertainty. This study aims to find out whether there is an influence of external organizational uncertainty on the budgetary slack made by the Public Works Department of the City of Bandung and measure how big the effect is. This study applies an associative quantitative approach. Retrieval of data applied is to make observations and distribute questionnaires. Sampling used is purposive sampling. Data processing techniques applied are descriptive analysis, validity test, reliability test and normality test. The analysis technique used is simple linear regression analysis, t test (hypothesis), and test of the coefficient of determination with the SPSS 26 software tool. The results of the study show that there is a positive and significant influence of the organization's external environmental uncertainty on budgetary slack made by the Office of Employment Public City of Bandung. The influence caused by the uncertainty of the organization's external environment is as much as 14.6% of budgetary slack and there is an influence from other variables that are not currently examined as much as 85.4%.*

**Keywords:** Regional Finance, Environmental Uncertainty, Budgetary Slack

### Abstrak

Tugas pelayanan publik adalah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Organisasi Pemerintah Daerah. Kewajiban dalam mengelola keuangan daerah merupakan salah satu bentuk dari tugas pelayanan publik tersebut. Bentuk dari pengelolaan keuangan daerah dapat dilihat dari pelaksanaan APBD. Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung termasuk organisasi pemerintahan yang bertugas untuk merealisasikan APBD. Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung belum melakukan realisasi anggaran yang efektif dan efisien di tahun 2020 yang menyebabkan adanya senjangan anggaran. Hal ini dibarengi dengan pandemi COVID-19 yang menimbulkan ketidakpastian lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu adakah pengaruh ketidakpastian eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran yang dibuat oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung dan mengukur seberapa besar pengaruhnya. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif asosiatif. Pengambilan data yang diterapkan adalah melakukan observasi dan menyebarkan kuesioner. Pengambilan sampel yang dipakai adalah pengambilan sampel secara *purposive*. Teknik pengolahan data yang diterapkan adalah analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas dan uji normalitas. Hasil akhir dari penelitian memperlihatkan adanya pengaruh positif ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran yang dibuat oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung. Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung harus lebih siap dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi ke depannya, sehingga dapat mencegah dan mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

**Kata Kunci:** Keuangan Daerah, Ketidakpastian Lingkungan, Senjangan Anggaran

### PENDAHULUAN

Anggaran adalah perencanaan keuangan yang telah disusun secara rinci oleh suatu organisasi untuk periode tertentu. Anggaran memiliki beberapa fungsi mulai dari alat perencanaan, alat akuntabilitas, alat pengendalian, hingga sebagai alat kebijakan ekonomi. Pada organisasi sektor publik, anggaran berasal dari masyarakat dan digunakan untuk kepentingan publik seperti pembangunan dan pelayanan publik. Anggaran sektor publik dikenal dengan APBN dan APBD. Pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang membahas Pemerintah Daerah dijelaskan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebagai rencana



anggaran yang dirumuskan oleh pemerintah daerah setiap tahunnya melalui peraturan daerah.

Proses penyusunan anggaran di Indonesia umumnya disebut dengan penganggaran. Penganggaran di Indonesia menerapkan sistem penyusunan *bottom up*. Sistem *bottom up* melibatkan manajer dari yang paling rendah hingga manajer atas, dalam struktur pemerintahan daerah, penganggaran melibatkan kepala daerah dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Penganggaran yang tidak disertai dengan informasi yang cukup dapat menyebabkan perencanaan tidak maksimal dan menyebabkan terjadinya *budget padding* atau *budgetary slack* (Nurkholis & Khusaini, 2019, p. 11). OPD bertugas merealisasikan anggaran yang telah direncanakan dan menyusun laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran (LRA) selama satu periode.

Pada laporan realisasi anggaran tersebut terdapat jumlah anggaran suatu program dan jumlah anggaran yang direalisasikan. Dari laporan keuangan atau realisasi anggaran dapat dilihat apakah realisasi anggaran sudah terserap secara baik sesuai rencana yang telah disusun sebelumnya (Engkus et al., 2020). Dan di dalam laporan realisasi anggaran dapat dilihat ada atau tidaknya senjangan anggaran (*budgetary slack*). Senjangan anggaran dapat dilihat saat anggaran telah direalisasikan. Senjangan anggaran banyak ditemukan di organisasi sektor publik di Indonesia dengan rata-rata realisasi anggaran tidak mencapai 100%. Bahkan tidak sedikit yang masih belum bisa mencapai kriteria minimum realisasi anggaran sebesar 95%, seperti yang tertera di Peraturan Menteri Keuangan No.214/PMK.02/2017 (Menteri Keuangan Republik Indonesia, 2017). Berikut adalah Rencana Pelaksanaan Perubahan Anggaran serta Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah DPU Kota Bandung Tahun 2020:

**Tabel 1. Rencana Pelaksanaan Perubahan Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung Tahun 2020**

Uraian	Anggaran Awal	Anggaran Perubahan	%
Pendapatan	1.035.000.000	166.875.000	83,88
Pendapatan Asli Daerah	1.035.000.000	166.875.000	83,88
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	1.035.000.000	166.875.000	83,88
Belanja	518.856.558.190	245.383.388.558	52,71
Belanja Tidak Langsung	46.646.117.745	40.925.703.895	12,26
Belanja Pegawai	46.646.117.745	40.925.703.895	12,26
Belanja Langsung	472.210.440.445	204.457.684.663	56,70
Belanja Barang dan Jasa	107.068.304.687	86.836.898.681	18,90
Belanja Modal	365.142.135.580	117.620.785.804	67,79
Jumlah	517.821.558.190	245.216.513.558	52,64

Sumber: Ringkasan Pelaksanaan Perubahan Anggaran DPU Kota Bandung Tahun (2020)

**Tabel 2. LRA Pendapatan dan Belanja Daerah Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung Tahun 2020**

Uraian	Anggaran Tahun 2020	Realisasi Tahun 2020	%
Pendapatan	166.875.000,00	167.565.000,00	100,41
Pendapatan Asli Daerah	166.875.000,00	167.565.000,00	100,41
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	166.875.000,00	167.565.000,00	100,41
Belanja	245.383.388.557,78	209.034.480.680,00	85,19
Belanja Operasi	127.762.602.754,10	112.573.865.184,00	88,11
Belanja Pegawai	40.925.704.073,18	36.312.011.357,00	88,73
Belanja Barang	86.836.898.680,92	76.261.853.827,00	87,82



Belanja Modal	117.620.785.803,68	96.460.615.496,00	82,01
Belanja Peralatan dan Mesin	2.014.244.540,00	1.956.230.650,00	97,12
Belanja Bangunan dan Gedung	194.000.000,00	0	0
Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	115.407.500.653,92	94.504.384.486,00	81,89
Belanja Aset Tetap Lainnya	5.040.609,76	0	0
Jumlah	245.216.513.557,78	208.866.915.680,00	85,18

Sumber: LRA Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung Tahun (2020)

Dari data di tabel 2 dapat dilihat anggaran yang ditargetkan sebesar Rp 245.216.513.557,78 dan untuk anggaran yang direalisasikan sebesar Rp 208.866.915.680,00 atau sekitar 85,15%. Hal ini berarti terdapat senjangan anggaran sebesar 14,85 %. Sedangkan, pada tahun 2019 realisasi anggaran mencapai angka 87,52% dengan senjangan anggaran 12,48%. Mungkin ini terjadi karena ada pengaruh dari perubahan anggaran di masa pandemi covid-19. Masalah senjangan anggaran terjadi saat target dari anggaran pendapatan memiliki jumlah anggaran yang lebih rendah dari jumlah anggaran yang sudah direalisasikan dan target dari anggaran belanja memiliki jumlah anggaran yang sudah direalisasikan. Menurut Muktiyanto (2019), senjangan adalah proses penganggaran untuk memfasilitasi mudah dicapai target anggaran baik dengan mengecilkan pendapatan atau dengan melebih-lebihkan anggaran biaya untuk mengantisipasi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.

Menurut Sugianto (Aisyah & Susilowati, 2021), terdapat beberapa indikator senjangan anggaran. Indikator pertama adalah produktivitas, indikator kedua adalah standar dalam anggaran mudah dicapai, indikator ketiga adalah tidak tepatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan, indikator selanjutnya adalah anggaran tidak menuntut hal khusus, adapun indikator anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi, dan indikator terakhir adalah target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai. Umumnya alasan adanya senjangan anggaran adalah untuk membuat *margin of safety* dan mempermudah organisasi dalam merealisasikan anggaran. Jika target realisasi tidak tercapai, maka kerugian yang akan diterima tidak terlalu berdampak kepada manajemen. Senjangan anggaran dalam organisasi sektor publik dapat menyebabkan kesalahan alokasi anggaran serta menimbulkan sifat subjektif dalam evaluasi kinerja. Ada berbagai aspek yang bisa memberikan pengaruh terhadap senjangan anggaran, salah satu aspek tersebut adalah ketidakpastian lingkungan. Govindarajan (Rahim & Rahim, 2019) mengemukakan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran berpengaruh positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, sebaliknya akan berhubungan negatif pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi/dinamis.

Ketidakpastian yang dimaksud adalah perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Perubahan lingkungan yang tidak stabil dan sulit diprediksi dapat mempengaruhi kondisi organisasi. Menurut Kartika ketidakpastian lingkungan adalah bagian dari aspek yang memaksa suatu organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan (Anisa, 2018). Menurut Mulyadi (2018, p. 14) terdapat dua dimensi yang menentukan ketidakpastian lingkungan, yaitu:

1. Kecepatan perubahan, terdapat dua keadaan kecepatan perubahan. Perubahan lingkungan dinamis, dimana lingkungan sering mengalami perubahan. Perubahan lingkungan stabil, dimana lingkungan tidak sering mengalami perubahan.
2. Jumlah perubahan, pada dimensi ini lebih merujuk kepada seberapa banyak perubahan yang diakibatkan lingkungan. Perubahan lingkungan yang terjadi dalam jumlah yang banyak akan membuat ketidakpastian yang tinggi. Sebaliknya, perubahan lingkungan yang terjadi dalam jumlah yang sedikit akan membuat ketidakpastian yang rendah.

Robbins dan Coulter (2009, p. 5) menyatakan bahwa terdapat dua faktor perubahan lingkungan organisasi yang dapat menyebabkan ketidakpastian, yaitu eksternal dan internal. Faktor eksternal perubahan lingkungan mencakup perubahan kebutuhan, peraturan pemerintah,



perubahan teknologi dan perubahan ekonomi. Faktor internal perubahan lingkungan terdiri dari perubahan sikap dan perilaku karyawan, komposisi/struktur tenaga kerja, strategi organisasi yang baru, serta peralatan baru yang dimiliki organisasi.

Permasalahan senjangan anggaran (*budgetary slack*) sudah pernah dibahas dalam beberapa penelitian, seperti penelitian yang pernah dilakukan oleh Lubis dan Astariyani. Dua penelitian tersebut akan dipakai untuk perbandingan dan referensi dalam penelitian ini. Penelitian pertama ditulis oleh Lubis dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kapasitas Individu, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Budgetary Slack* Pada Pemerintah Kota Medan”. Pada hasil karya ilmiah tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas mempengaruhi *budgetary slack* (senjangan anggaran). Variabel bebas pertama yang mempengaruhi *budgetary slack* adalah komitmen organisasi, variabel kedua adalah kapasitas individu, variabel ketiga adalah asimetri informasi, dan variabel terakhir adalah ketidakpastian lingkungan. Hasil dari variabel pertama adalah terbukti memiliki pengaruh positif terhadap variabel *budgetary slack* (senjangan anggaran). Komitmen individu yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan kemungkinan individu tersebut dalam melakukan *budgetary slack*. Hal ini dilakukan agar kinerja organisasi terlihat baik. Hasil yang sama juga terjadi di variabel kedua, yaitu signifikan dan memiliki pengaruh positif terhadap variabel *budgetary slack*. Kapasitas individu yang tinggi (berkualitas) akan memperbesar kemungkinan adanya *budgetary slack*. Pada variabel asimetri informasi menunjukkan hasil yang signifikan dan memiliki pengaruh positif terhadap variabel *budgetary slack*. Variabel bebas terakhir adalah ketidakpastian lingkungan. Hasil dari variabel ini juga menunjukkan hal yang sama seperti variabel-variabel sebelumnya, yaitu signifikan dan memiliki pengaruh positif terhadap variabel *budgetary slack*. Individu akan lebih mungkin melakukan senjangan anggaran saat lingkungan tidak dapat diprediksi (dinamis). Hal ini disebabkan individu tidak dapat memahami dan memprediksi komponen lingkungan, sehingga individu tidak dapat merencanakan anggaran lebih akurat (Lubis, 2019).

Penelitian kedua dilakukan oleh Astariyani dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran Pada Badan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Tabanan”. Pada hasil penelitian kedua dapat ditarik beberapa kesimpulan. Kesimpulan pertama adalah partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang berbanding lurus dengan variabel senjangan anggaran yang terjadi di tempat penelitian, yaitu RSUD Tabanan. Individu yang terlibat dalam proses anggaran dengan jumlah yang banyak dapat mempengaruhi peningkatan angka senjangan anggaran. Pada variabel bebas kedua, yaitu budaya organisasi menunjukkan tidak ada pengaruh terhadap senjangan anggaran. Semakin kuat budaya organisasi yang ada di Badan Rumah Sakit Umum Daerah, yaitu gotong royong dan kebersamaan, maka individu akan menetapkan anggaran sewajarnya tanpa ada penurunan pendapatan atau peningkatan biaya sesuai keadaan organisasi. Variabel bebas ketiga, komitmen organisasi, menunjukkan hasil tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*). Individu yang sangat berkomitmen kepada suatu organisasi akan cenderung mengutamakan kepentingan organisasi tersebut dan menomorduakan kepentingan pribadinya. Pada variabel bebas terakhir menunjukkan senjangan anggaran dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan. Kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah memiliki pengaruh terhadap peningkatan senjangan anggaran (Astariyani & Putra, 2020).

Kedua penelitian terdahulu tersebut meneliti permasalahan yang sama dengan penelitian ini, yaitu meneliti pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran. Selain itu, terdapat juga beberapa perbedaan dan novelty antara dua penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Pada penelitian ini, permasalahan yang dikaji adalah pengaruh ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran pada realisasi anggaran di Dinas Pekerjaan



Umum Kota Bandung tahun 2020. Pada tahun 2020 besar kemungkinan adanya ketidakpastian lingkungan yang tinggi (dinamis), dapat dilihat dari adanya pandemi dan perubahan kebijakan anggaran. Perbedaan selanjutnya ada pada penggunaan teori. Kedua penelitian sebelumnya menggunakan landasan teori keagenan, sedangkan peneliti menggunakan teori senjangan anggaran dari Sugianto dan Govindarajan, serta menggunakan teori ketidakpastian lingkungan dari Mulyadi. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mencari tahu ada atau tidak pengaruh ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran yang dibuat oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung dan mengukur seberapa besar pengaruhnya.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Menurut Pasolong (2019, p. 9) administrasi publik merupakan kegiatan kerjasama yang melibatkan beberapa orang atau organisasi pemerintahan dalam melayani dan memenuhi kebutuhan publik dengan efektif dan efisien. Administrasi publik dalam disiplin ilmu memiliki tujuan untuk menyelesaikan masalah masyarakat dengan cara melakukan perbaikan di berbagai bidang, terutama di bidang sumber daya manusia, organisasi dan keuangan.

Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung merupakan salah satu organisasi atau lembaga pemerintahan yang melaksanakan administrasi publik. Mewujudkan administrasi publik yang efektif dan efisien tidak terlepas dari pengaruh lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi akan selalu mengalami perubahan yang menimbulkan ketidakpastian. Kartika dalam (Anisa, 2018) menyebutkan ketidakpastian lingkungan adalah salah satu faktor yang memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan. Mulyadi (2018, p. 14) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki dua dimensi, yaitu kecepatan perubahan dan jumlah perubahan. Kecepatan perubahan terbagi dalam dua kategori, yaitu lingkungan dinamis dan stabil. Lingkungan dinamis adalah kondisi lingkungan organisasi yang sering terjadi perubahan, sedangkan lingkungan yang stabil adalah kondisi lingkungan organisasi yang jarang terjadi perubahan. Jumlah perubahan mengukur seberapa banyak perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Perubahan lingkungan yang terjadi dalam jumlah yang banyak akan membuat ketidakpastian yang tinggi, sebaliknya perubahan lingkungan yang terjadi dalam jumlah yang sedikit akan membuat ketidakpastian yang rendah. Perubahan lingkungan organisasi bisa disebabkan oleh faktor yang berasal dari internal dan faktor lain yang berasal dari eksternal. Robbins dan Coulter (2009, p. 5) menyebutkan faktor internal terdiri dari perubahan strategi dalam organisasi, komposisi tenaga kerja yang berubah, adanya peralatan baru, dan sikap serta perilaku karyawan berubah. Faktor eksternal terdiri dari perubahan lingkungan mencakup perubahan kebutuhan, peraturan pemerintah, perubahan teknologi dan perubahan ekonomi.

Ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi organisasi pemerintahan dalam melaksanakan administrasi publik. Salah satu bentuk pelaksanaan administrasi publik adalah pengelolaan keuangan daerah atau keuangan publik. Keuangan daerah atau publik adalah keuangan yang berasal dari publik dan dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan publik. Supardan (2020, p. 29) menyebutkan dalam mengelola keuangan daerah harus memperhatikan beberapa hal, yaitu peraturan yang ada di perundang-undangan, efisien, efektif, terbuka atau transparan, serta memiliki tanggung jawab dengan mengutamakan keadilan dan kepatuhan. Dalam pengelolaan keuangan daerah terdapat APBD. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintah Daerah telah diuraikan terkait Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebagai rencana anggaran yang dirumuskan oleh pemerintah daerah setiap tahunnya melalui peraturan daerah.

Sebelum merealisasikan APBD perlu dilakukan proses perencanaan dan penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran ini disebut dengan proses penganggaran. Anthony (dalam Moenek & Suwanda, 2019, p. 26) menjelaskan bahwa anggaran perlu disusun dengan detail dan melibatkan para manajer tiap level organisasi. Dalam proses penganggaran dibutuhkan



informasi yang lengkap mengenai keadaan lingkungan eksternal organisasi karena akan menentukan jumlah alokasi dana untuk setiap program yang telah direncanakan. Kekurangan informasi mengenai keadaan lingkungan eksternal organisasi akan menyebabkan adanya budgetary slack (senjangan anggaran) yang menyebabkan anggaran tidak efektif dan efisien (Nurkholis & Khusaini, 2019). Anggaran yang tidak sejalan dengan kinerja dan tidak efektif akan menyebabkan rencana anggaran yang sudah dirumuskan gagal. Setelah APBD ditetapkan maka akan masuk ke tahap pelaksanaan.

Pada tahap pelaksanaan organisasi pemerintahan akan menggunakan anggaran untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Ketepatan pelaksanaan anggaran akan dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah kemampuan untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan internal atau eksternal organisasi. Meskipun anggaran telah dipersiapkan secara detail di tahap sebelumnya, tetap akan ada perubahan lingkungan yang tak terduga yang harus bisa diselesaikan. Adapun aspek ketatausahaan yang tidak bisa dipisahkan dari bagian pengelolaan anggaran. Moenek dan Suwanda (2019, p. 31) mendefinisikan bahwa aspek ketatausahaan dalam pengelolaan anggaran daerah adalah kegiatan mengelola bertambah dan berkurangnya kekayaan daerah dan pengalokasiannya.

Setelah tahap pelaksanaan dan penatausahaan selesai atau telah direalisasikan maka akan masuk ke tahap pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan daerah. Tahap ini harus dilakukan oleh pemerintah daerah sebagai bentuk tanggung jawab dalam mengelola keuangan daerah. Pelaporan keuangan daerah terdiri dari informasi yang berkaitan dengan data keberadaan keuangan dan data transaksi yang terjadi selama satu periode pemerintahan (Fauziah, 2018, p. 25). Laporan keuangan memiliki beberapa komponen di dalamnya. Salah satu komponen tersebut adalah Laporan Realisasi Anggaran (LRA). LRA berisi informasi yang berkaitan dengan jumlah anggaran suatu program dan jumlah anggaran yang telah direalisasikan. Tanjung (2020, p. 83) menjelaskan bahwa di dalam LRA informasi yang harus dicantumkan adalah laporan realisasi anggaran pendapatan, anggaran belanja, dan jumlah surplus/defisit laporan realisasi anggaran. Laporan realisasi anggaran juga digunakan untuk melakukan evaluasi anggaran. Dari laporan keuangan atau realisasi anggaran dapat dilihat apakah realisasi anggaran sudah terserap secara baik sesuai rencana yang telah disusun sebelumnya (Engkus et al., 2020). Pada laporan realisasi dapat dilihat ada atau tidaknya senjangan anggaran.

Menurut Suartana (dalam Rahim & Rahim, 2019) menjelaskan bahwa senjangan terjadi saat pendapatan daerah yang ditentukan cenderung rendah (*understated*) dan biaya yang ditentukan cenderung tinggi (*overstated*). Fenomena tersebut menyebabkan pendapatan anggaran akan berada di atas 100% dan mudah untuk dicapai sedangkan realisasi anggaran yang digunakan tidak terserap sampai 100%. Pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No.214/PMK.02/2017 telah ditentukan bahwa kriteria minimum realisasi anggaran sebesar 95%. Sugianto menyebutkan (Aisyah & Susilowati, 2021), terdapat beberapa indikator senjangan anggaran, yaitu (1) produktivitas, (2) standar dalam anggaran mudah dicapai, (3) tidak tepatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan, (4) anggaran tidak menuntut hal khusus, (5) anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi, dan (6) target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai. Fenomena senjangan anggaran sering dijustifikasi sebagai *margin of safety*. *Margin of safety* dilakukan untuk mengurangi kerugian yang diakibatkan jika dalam tahap pelaksanaan terdapat program yang tidak terealisasikan. Senjangan anggaran (*budgetary slack*) bisa dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan. Govindarajan (dalam Rahim & Rahim, 2019) mengemukakan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran berpengaruh positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, sebaliknya akan berhubungan negatif



pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi/dinamis. Penjelasan di atas menghasilkan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_a$  : Terdapat pengaruh positif ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh positif ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran

## **METODE**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif. Menurut Machali (2016, p. 17), penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang memakai data numerik atau angka dalam proses pengumpulan data, penafsiran, hasil penelitian, hingga pada penarikan kesimpulannya. Penelitian ini termasuk jenis penelitian pengaruh atau sering disebut penelitian korelasional. Menurut Suryani dan Hendrayadi (2016, p. 119), penelitian korelasional merupakan penelitian untuk menemukan pengaruh atau hubungan yang terjadi antara satu variabel independen atau lebih kepada satu variabel dependen atau lebih. Maka penelitian ini dipakai untuk mencari tahu bagaimana dan seberapa besar pengaruh antara ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung pada tahun 2020.

Seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung sebanyak 257 orang menjadi populasi yang digunakan di penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Machali (2016, p. 59) *purposive sampling* adalah teknik pemilihan sampel yang memperhatikan beberapa kriteria atau karakteristik yang telah ditentukan. Sebanyak 79 orang menjadi sampel yang sesuai dengan kriteria, sebagai pegawai yang khusus membidangi pengelolaan anggaran pada setiap bidang yang ada. Penelitian ini menerapkan teknik pengumpulan data observasi dan kuesioner. Observasi dilakukan secara langsung ke kantor Dinas Pekerjaan Umum untuk mendapatkan Laporan Realisasi Anggaran tahun 2019 dan 2020. Kuesioner terdiri dari 22 pernyataan dengan *skala likert*, kemudian disebarkan kepada 79 sampel yang telah ditentukan sebelumnya. Penggunaan *skala likert* adalah sebagai alat ukur sikap, opini, dan sudut pandang individu atau sekelompok individu mengenai suatu fenomena sosial (Duli, 2019, p. 77).

Teknik pengolahan data yang diterapkan di penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji validitas dan uji reliabilitas, serta uji normalitas. Analisis deskriptif adalah analisis yang dipraktikkan untuk menjelaskan data yang didapatkan dari suatu penelitian. Menurut Machali (2016, p. 69), validitas merupakan kondisi yang menunjukkan tingkat ketepatan instrumen dalam mengukur yang ingin diukur dan reliabilitas berarti dapat dipercaya, konsisten, dan keandalan. Uji normalitas bertujuan untuk mengidentifikasi data yang diperoleh dari suatu penelitian termasuk kategori distribusi data yang normal atau tidak.

Teknik analisis regresi linear sederhana, uji t (hipotesis) dan analisis determinasi akan diterapkan di dalam penelitian ini. Teknik analisis pertama yang dipakai adalah analisis regresi linear sederhana. Teknik analisis ini dipakai sebagai alat ukur nilai pengaruh yang dibuat oleh variabel independen kepada variabel dependen. Uji t (hipotesis) adalah proses uji dengan tujuan untuk mencari tahu seberapa jauh variabel independen mampu mempengaruhi variabel dependen. Analisis determinasi digunakan untuk mencari tahu seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat diterangkan oleh variabel independen. Perangkat lunak yang dipakai sebagai alat bantu pengujian dalam penelitian ini adalah SPSS Versi 26.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif yang dibuat akan berisi informasi yang berkaitan dengan



karakteristik dari variabel yang ada di penelitian ini, yaitu angka minimum, angka maksimum, angka rata-rata (mean) dan standar deviasi dari setiap variabel.

**Tabel 3 Descriptive Statistics**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-Rata	Standar Deviasi
Ketidakpastian Lingkungan Eksternal Organisasi	79	29	48	38,22	5,640
Senjangan Anggaran	79	34	55	46,06	6,456

Sumber: *output* SPSS 26 (2022)

Tabel 3 adalah hasil dari operasi yang memperlihatkan angka minimum, angka maksimum, angka rata-rata dan standar deviasi dengan N berjumlah 79 responden. Angka minimum yang dimiliki oleh variabel ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi sebesar 29 dan angka maksimum sebesar 48. Angka rata-rata dari variabel ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi sebesar 38,22. Variabel ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi memiliki angka penyimpangan atau standar deviasi sebesar 5,640.

Angka minimum yang dimiliki oleh variabel senjangan anggaran sebesar 34 dan angka maksimum sebesar 55. Angka rata-rata dari variabel senjangan anggaran sebesar 38,22. Variabel senjangan anggaran memiliki angka penyimpangan atau standar deviasi sebesar 6,456.

**Uji Validitas**

Cara melakukan uji validitas adalah dengan melakukan perbandingan antara hasil  $r_{hitung}$  dengan angka  $r_{tabel}$  tertentu. Jika  $r_{hitung}$  memiliki hasil  $> r_{tabel}$  yang telah ditentukan, maka item yang diuji sudah valid. Hasil  $r_{hitung}$  didapatkan dari angka yang tertera di bagian kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Sementara angka  $r_{tabel}$  ditentukan dari tabel tingkat signifikansi 0,05 yang diuji dengan 2 arah dan  $N=79$ . Angka  $r_{tabel}$  yang ditemukan adalah sebesar 0,221. Berikut adalah tabel hasil dari pengujian validitas:

**Tabel 4 Hasil Uji Validitas**

Variabel	No Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Ketidakpastian Lingkungan Eksternal Organisasi	1	0.785	0.221	Valid
	2	0.445	0.221	Valid
	3	0.599	0.221	Valid
	4	0.635	0.221	Valid
	5	0.732	0.221	Valid
	6	0.564	0.221	Valid
	7	0.536	0.221	Valid
	8	0.319	0.221	Valid
	9	0.665	0.221	Valid
	10	0.495	0.221	Valid
Senjangan Anggaran	11	0.692	0.221	Valid
	12	0.444	0.221	Valid
	13	0.52	0.221	Valid
	14	0.642	0.221	Valid
	15	0.586	0.221	Valid
	16	0.625	0.221	Valid
	17	0.396	0.221	Valid



18	0.567	0.221	Valid
19	0.415	0.221	Valid
20	0.745	0.221	Valid
21	0.299	0.221	Valid
22	0.725	0.221	Valid

Sumber: *output SPSS 26 (2022)*

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item dari kedua variabel mempunyai angka  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari 0,221. Hasil pengujian tersebut memiliki arti bahwa item dari kedua variabel, yaitu ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi dan senjangan anggaran, sudah termasuk valid.

**Uji Reliabilitas**

Cara untuk melakukan uji reliabilitas adalah dengan melakukan perbandingan antara angka *Cronbach's Alpha* dengan angka reliabiliti tertentu. Menurut Herlina (2019, p. 70), instrumen akan reliabel jika mempunyai angka *Cronbach's Alpha* yang bernilai lebih besar dari angka reliabiliti sebesar 0,6. Sementara Machali (2016, p. 81) menjelaskan bahwa angka *Cronbach's Alpha* harus bernilai lebih besar dari 0,7. Tabel hasil dari pengujian reliabilitas bisa dilihat sebagai berikut:

**Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Batas Reliabel	Keterangan
Ketidakpastian Lingkungan Eksternal Organisasi	0.866	0.7	Reliabel
Senjangan Anggaran	0.869	0.7	Reliabel

Sumber: *output SPSS 26 (2022)*

Pada tabel 5 diketahui bahwa angka yang ada di kolom *Cronbach's Alpha* dari variabel ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi dan senjangan anggaran bernilai lebih besar dari 0,7 sehingga bisa dikatakan instrumen dari tiap variabel sudah reliabel.

**Uji Normalitas**

Machali (2016, p. 85) menjelaskan bahwa uji normalitas dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara nilai *Sig* dengan 0,05. Keadaan distribusi data yang normal adalah saat variabel yang mempunyai angka *Sig* > 0,05. Tabel dari hasil uji normalitas bisa dilihat sebagai berikut:

**Tabel 6 Hasil Uji Normalitas**

Variabel	<i>Sig</i>	Batas Normal	Keterangan
Ketidakpastian Lingkungan Eksternal Organisasi	0.098	0.05	Normal
Senjangan Anggaran	0.066	0.05	Normal

Sumber: *output SPSS 26 (2022)*

Tabel pengujian di atas menunjukkan hasil dari nilai *Sig* > 0,05. Hasil tersebut membuktikan distribusi data yang diperoleh sudah normal.

**Analisis Regresi Sederhana**

Sugiyono (2018, p. 298) menjelaskan bahwa analisis regresi sederhana dilakukan dengan cara persamaan regresi, yaitu:  $Y = a + bX$ . Nilai a merupakan nilai konstanta dan nilai b merupakan nilai dari koefisien regresi. Nilai a bisa dilihat dari kolom *Unstandardized Coefficients B* pada baris pertama dan nilai b bisa dilihat dari kolom *Unstandardized Coefficients B* baris kedua. Tabel hasil dari uji regresi bisa dilihat sebagai berikut:



**Tabel 7 Hasil Uji Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29,370	4,657		6,307	0,000
Ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi	0,437	0,121	0,382	3,623	0,001

Sumber: *output SPSS 26 (2022)*

Pada tabel hasil pengujian di atas bisa diperhatikan bahwa nilai a memiliki angka sebesar 29,370 dan nilai b memperoleh angka sebesar 0,437. Dengan begitu untuk persamaan regresi adalah  $Y = 29,370 + 0,437X$ . Hal ini berarti jika ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi adalah  $X = 0$  maka senjangan anggaran yang dihasilkan sebesar 29,370 dan jika ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi meningkat sebanyak 1, maka angka dari variabel senjangan anggaran akan bertambah sebanyak 0,437.

Hasil persamaan regresi tersebut bisa disimpulkan dengan peningkatan nilai ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi akan menyebabkan peningkatan nilai dari senjangan anggaran. Begitu juga jika nilai ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi mengalami penurunan, maka nilai dari senjangan anggaran akan mengalami penurunan juga.

**Uji t**

Pengujian ini digunakan untuk menguji hipotesis mana yang akan diterima atau ditolak dan untuk mencari tahu signifikansi variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Cara untuk melakukan proses uji t (hipotesis) adalah melakukan perbandingan antara nilai dari  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ .  $H_0$  akan ditolak jika  $t_{hitung}$  berada di luar daerah  $t_{tabel}$  dan  $H_a$  akan diterima.  $H_0$  akan diterima dan  $H_a$  akan ditolak jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ . Angka  $t_{tabel}$  dari jumlah sampel 79 dan signifikansi 0,05 dua arah adalah 1,991. Berikut adalah tabel hasil pengujian t (hipotesis):

**Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29,370	4,657		6,307	0,000
Ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi	0,437	0,121	0,382	3,623	0,001

Sumber: *output SPSS 26 (2022)*

Pada tabel 8 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,623 > 1,991$  dan  $3,623 > -1,991$ . Dari hasil perbandingan di atas opsi hipotesis yang diterima adalah “Terdapat pengaruh positif ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran”.

**Analisis Koefisien Determinasi**

Rumus untuk melakukan uji koefisien determinasi atau uji R adalah  $Kd = R^2 \times 100\%$ . Selain itu, bisa melihat kolom R Square, kemudian dikalikan 100%. Hasil pengujian koefisien determinasi bisa diperhatikan pada tabel berikut:



Tabel 9 Hasil Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,382a	0,146	0,135	6,006

Sumber: *output SPSS 26 (2022)*

Tabel 9 menunjukkan R memiliki nilai sebesar 0,382. Pengoperasiannya akan menjadi  $Kd = (0,382)^2 \times 100\%$  dan menghasilkan  $Kd = 14,6\%$ . Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ada koefisien determinasi sebesar 14,6%.

### Pembahasan

Semua pengujian data yang sudah dilakukan dibantu dengan perangkat lunak SPSS 26 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran.

Item pernyataan dalam kuesioner terlebih dulu diuji validitas agar bisa dipercaya kebenarannya dan sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Cara melakukan uji validitas adalah dengan melakukan perbandingan antara nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$  tertentu. Nilai  $r_{tabel}$  dengan sampel  $N=79$  yang diuji 2 arah dan memiliki taraf kesalahan 5% adalah sebesar 0,221. Item pernyataan sudah valid saat  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Hasil dari pengujian menunjukkan  $r_{hitung} > 0,221$ . Maka item pernyataan dari setiap variabel sudah valid. Selanjutnya tiap variabel dilakukan pengujian reliabilitas, untuk mengetahui reliabilitas, konsistensi dan keandalan. Suatu variabel sudah reliabel saat *Cronbach's Alpha* mempunyai angka yang bernilai lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa tiap variabel *Cronbach's Alpha* mempunyai angka yang lebih besar dari 0,7. Hal ini berarti kedua variabel yang diuji sudah reliabel. Selanjutnya, data yang sudah diperoleh dalam penelitian harus dilakukan uji normalitas terlebih dahulu. Hasil uji normalitas menunjukkan kedua variabel sudah mempunyai nilai *Sig* yang lebih besar dari 0,05. Nilai *Sig* dari variabel independen adalah sebesar 0,098 dan variabel dependen menghasilkan nilai *Sig* sebesar 0,066. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan data yang diperoleh sudah berdistribusi normal.

Setelah melakukan pengujian validitas, reliabilitas dan normalitas, data sudah layak untuk dilakukan pengujian regresi linier sederhana. Pengujian regresi linier sederhana menunjukkan nilai a (konstanta) sebesar 29,370 dan nilai b (koefisien regresi) sebesar 0,437. Maka persamaan dari regresi linier sederhana adalah  $Y = 29,370 + 0,437X$ . Dari persamaan tersebut dapat disimpulkan jika ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi atau  $X = 0$  maka senjangan anggaran yang dihasilkan sebesar 29,370 dan jika terjadi kenaikan 1 pada nilai ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi, maka akan ada peningkatan pada nilai variabel senjangan anggaran sebanyak 0,437. Diketahui bahwa peningkatan nilai ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi akan menyebabkan peningkatan nilai dari senjangan anggaran. Begitu juga jika nilai ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi mengalami penurunan, maka nilai dari senjangan anggaran akan mengalami penurunan juga.

Pengujian selanjutnya adalah uji t (hipotesis). Pada tahap pengujian t menghasilkan nilai  $3,623 > 1,991$  dan  $3,623 > -1,991$ . Hasil pengujian tersebut dapat diartikan adanya pengaruh positif ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran. Hipotesis yang sesuai adalah  $H_a$  yaitu terdapat pengaruh positif ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran. Tahap terakhir adalah mencari tahu seberapa besar pengaruh yang disebabkan oleh ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran memakai uji koefisien determinasi. Hasil uji koefisien tersebut adalah sebanyak 14,6%. Hal ini menunjukkan variabel ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi mempunyai pengaruh sebanyak 14,6% terhadap senjangan anggaran dan ada pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti saat ini sebanyak 85,4%.



Hal di atas menunjukkan jika ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi semakin tinggi maka akan berbanding lurus dengan peningkatan dari senjangan anggaran. Sehingga organisasi pemerintah, terutama Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung, harus mengantisipasinya dengan cara yang adaptif dan mengumpulkan informasi dengan lengkap mengenai perubahan lingkungan yang sedang atau akan terjadi.

Pada penelitian ini pengujian yang dilakukan memperoleh konklusi yang berbeda dengan teori dari Govindarajan dan penelitian terdahulu dari Astariyani dan Putra. Govindarajan (dalam Rahim & Rahim, 2019) mengemukakan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran berpengaruh positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, sebaliknya akan berhubungan negatif pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi/dinamis. Sementara itu Astariyani dan Putra menyimpulkan bahwa kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah memiliki pengaruh terhadap peningkatan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Penelitian ini mempunyai konklusi yang sependapat dengan penelitian yang pernah ditulis oleh Lubis, yaitu Pengaruh Komitmen Organisasi, Kapasitas Individu, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Budgetary Slack* Pada Pemerintah Kota Medan. Pada penelitian Lubis ditemukan hasil yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang disebabkan oleh variabel ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack*. Individu akan lebih mungkin melakukan senjangan anggaran saat lingkungan tidak dapat diprediksi (dinamis). Hal ini disebabkan individu tidak dapat memahami dan memprediksi komponen lingkungan, sehingga individu tidak dapat merencanakan anggaran lebih akurat.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Seluruh informasi dan data yang dipakai dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil observasi dan kuesioner. Hasil dari uji validitas dan realibilitas dari kuesioner yang diberikan kepada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung secara keseluruhan adalah valid, reliabel dan berdistribusi normal. Pada uji normalitas. Kesimpulan pertama adalah ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Kesimpulan kedua adalah peningkatan ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi yang tinggi akan berbanding lurus dengan peningkatan dari senjangan anggaran. Penelitian ini memiliki perbedaan hasil temuan dengan apa yang dikatakan oleh Govindarajan dan penelitian terdahulu dari Astariyani dan Putra. Govindarajan (dalam Rahim & Rahim, 2019) mengemukakan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran berpengaruh positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, sebaliknya akan berhubungan negatif pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi/dinamis.

### **Saran**

Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung harus mempelajari dari kejadian yang sudah terjadi pada tahun 2020. Walaupun terjadi ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi yang tinggi, realisasi anggaran sebaiknya digunakan secara optimal. Laporan realisasi anggaran menunjukkan bahwa realisasi anggaran belum optimal dan mengalami penurunan dengan tahun sebelumnya, yaitu tahun 2019. Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung harus mengumpulkan lebih banyak informasi mengenai perubahan lingkungan untuk menghadapi ketidakpastian di periode-periode selanjutnya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi dampak yang dihasilkan oleh ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi. Dengan persiapan yang matang anggaran dapat dialokasikan dengan optimal dan mengurangi senjangan anggaran.

Saran untuk penelitian berikutnya, yaitu meneliti variabel lain atau baru yang mungkin mempengaruhi senjangan anggaran dan menggunakan teori serta indikator lain. Hal ini



diperlukan untuk memperkaya informasi mengenai senjangan anggaran dan menjaga ketebaharuan dalam penelitian senjangan anggaran.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aisyah, N., & Susilowati, E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Integratif*, 7(2), 124–144. <https://doi.org/10.29080/jai.v7i2.545>
- Anisa, R. R. A. (2018). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Keterlibatan Kerja, Motivasi, Job Relevant Information, dan Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta). In *Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/7937>
- Astariyani, N. ketut A., & Putra, I. P. D. S. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Senjangan Anggaran pada Badan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Tabanan. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1), 555–585. <https://doi.org/https://doi.org/10.32795/hak.v1i1.790>
- Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar Untuk Penulisan Skripsi & Analisis Data Dengan SPSS*. Deepublish Publisher.
- Engkus, Hermawan, E., & Rahmawati, E. D. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Dinas Penataan Ruang Kota Bandung. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 3(2), 27–35. <https://doi.org/10.54783/japp.v3i2.73>
- Fauziah, I. (2018). *Standar Akuntansi Pemerintah* (Sam (ed.); 1st ed.). Penerbit Ilmu.
- Herlina, V. (2019). *Panduan Praktis Mengolah Data Kuesioner Menggunakan SPSS*. Elex Media Komputindo.
- Lubis, R. F. A. (2019). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kapasitas Individu, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Pemerintah Kota Medan* [Universitas Sumatera Utara]. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/25305>
- Machali, I. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif*. UIN Sunan Kalijaga.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 214 tahun 2017 mengenai Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran Atas Pelaksanaan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga*.
- Moenek, R., & Suwanda, D. (2019). *Good Governance*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, D. (2018). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (D. Supiyadi (ed.)). ALFABETA.
- Nurkholis, & Khusaini, M. (2019). *Penganggaran Sektor Publik*. UB Press.



Pasolong, H. (2019). *Teori Administrasi Publik*. ALFABETA.

Rahim, M. R., & Rahim, S. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Penekanan Anggaran sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 6, 241–249. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um004v5i32019p241>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Manajemen* (N. I. Sallmana (ed.); 10th ed.). Penerbit Erlangga.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis* (S. Y. Suryandari (ed.); 3rd ed.). ALFABETA.

Supardan, H. (2020). *Pengelolaan Keuangan Negara Dan Daerah*. MNC.

Suryani, & Hendryadi. (2016). *Metode Riset Kuantitatif: Teori Dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam* (2nd ed.). Prenadamedia Group.

Tanjung, H. A. (2020). *Akuntansi Keuangan Daerah Berbasis Akrual Untuk SKPD*. ALFABETA.