

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
SENJANGAN ANGGARAN PADA INSTANSI
PEMERINTAH SEKRETARIAT JENDERAL
BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM
REPUBLIK INDONESIA**



TESIS

**ELSA ARDITA
01022681822016**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Magister
pada
Program Studi Magister Ilmu Ekonomi
Bidang Kajian Umum Akuntansi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN
TEKNOLGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI**

MEI 2023

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Judul Tesis : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran Pada
Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan
Umum Republik Indonesia

Nama Mahasiswa : Elsa Ardita

NIM : 01022681822016

Program Studi : Magister Ilmu Ekonomi

Kekhususan : Akuntansi

Mengetahui,

Pembimbing Pertama,

Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP. 19680518 199303 1 003

Pembimbing Kedua,

Dr. Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak
NIP. 19670701 199203 2 003

Ketua Program Studi,

Dr. Anna Yulianita, S.E., M.Si
NIP. 19700716 200801 2 015

**Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Sriwijaya,**



Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E
NIP. 19670624 199402 1 002

Tanggal Lulus: 16 Mei 2023

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Elsa Ardita
NIM : 01022681822016
Program Studi : Ilmu Ekonomi
Bidang Kajian : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul:

**“Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran Pada Instansi Pemerintah
Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia”**

Pembimbing I : Dr. Azwardi,S.E., M.Si

Pembimbing II : Dr. Yulia Saftiana,S.E., M.Si., Ak

Tanggal Ujian : 16 Mei 2023

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam Tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah, pernyataan ini saya buat dengan sebernarnya, dan apabila pernyataan saya ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan.

Palembang, Juni 2023

Pembuat Pernyataan,



Elsa Ardita

NIM. 01022681822016

KATA PENGANTAR

Segala puja puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah Ta'ala. Tidak lupa sholawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi besar Muhammad Shallahu'alahi wa sallam beserta keluarga dan para sahabat. Setiap kemudahan dan kesabaran yang telah diberikan-Nya kepada saya akhirnya saya selaku penyusun dapat menyelesaikan Tesis dengan judul "**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran Pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia**", sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Strata Dua (S2) Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Tesis ini membahas mengenai adanya faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran dengan variabel bebas penganggaran partisipatif, kejelasan tujuan anggaran dan komitmen organisasi. Metode penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner langsung di Sekretariat Jenderal Bawaslu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penganggaran partisipatif mempengaruhi senjangan anggaran, artinya semakin tinggi bawahan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi peluang bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Variabel kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, artinya semakin tinggi kejelasan tujuan anggaran maka dapat mengurangi atau meminimalisir terjadinya senjangan anggaran. Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran di Sekretariat Jenderal Bawaslu. Hasil pengujian hipotesis ini memberikan pemahaman bahwa perubahan komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap perubahan efektivitas pengelolaan anggaran.

Demikian dengan kerendahan hati penyusun mohon maaf bila terdapat kekurangan dalam Tesis ini, walaupun telah diusahakan bentuk penyusunan dan penulisan sebaik mungkin. Akhirnya hanya kepada Allah Ta'ala jugalah kami serahkan segalanya. Oleh karena itu dengan lapang dada dan keterbukaan akan

penyusun terima segala saran dan kritik yang membangun demi kebaikan penyusunan Tesis ini.

Palembang, Juni 2023

Penyusun

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penyusunan dan menyelesaikan Tesis ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Azwardi, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing I, yang telah mengorbankan waktu, memberikan pengarahan dan bimbingan serta petunjuk dan koreksi yang sangat berharga bagi Tesis ini.
2. Ibu Dr. Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak. selaku dosen pembimbing II, yang telah mengorbankan waktu, memberikan pengarahan dan bimbingan serta petunjuk dan koreksi yang sangat berharga bagi Tesis ini.
3. Ibu Dr. Hasni Yusrianti, S.E., M.Acc., Ak. selaku dosen penguji. Terima kasih atas masukan, saran dan koreksi terhadap Tesis ini.
4. Ibu Dr. Ika Sasti Ferina, S.E., M.Si., Ak. selaku dosen penguji. Terima kasih atas masukan, saran dan koreksi terhadap Tesis ini.
5. Bapak Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Ibu Dr. Anna Yulianita, S.E., M.Si. selaku Ketua Prodi Studi Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. Kedua orang tua saya yang tercinta, Bapak H. Edison, S.H dan Ibu Hj. Tartilah, S.P., adik Moch. Dewo, S.T., dan adik Diosy Maharani, serta keluarga besarku. Terima kasih atas semua do'a dan dukungan yang tiada henti.
9. Bapak dan Ibu Pimpinan serta rekan kerja di Sekretariat Jenderal Bawaslu RI, yang telah memberikan dukungan dan kesempatan saya untuk menyelesaikan Tesis ini.
10. Sahabat-sahabat dan rekan-rekan seperjuangan Angkatan 2018, terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya.

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SENJANGAN
ANGGARAN PADA INSTANSI PEMERINTAH SEKRETARIAT
JENDERAL BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM REPUBLIK
INDONESIA**

Elsa Ardita, Azwardi, Yulia Saftiana
Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang, Sumatera Selatan
elsaarditaa@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris yang mendukung adanya faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran dengan variabel bebas penganggaran partisipatif, kejelasan tujuan anggaran dan komitmen organisasi. Metode penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner langsung di Sekretariat Jenderal Bawaslu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penganggaran partisipatif mempengaruhi senjangan anggaran, artinya semakin tinggi bawahan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi peluang bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Variabel kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, artinya semakin tinggi kejelasan tujuan anggaran maka dapat mengurangi atau meminimalisir terjadinya senjangan anggaran. Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran di Sekretariat Jenderal Bawaslu. Hasil pengujian hipotesis ini memberikan pemahaman bahwa perubahan komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap perubahan efektivitas pengelolaan anggaran.

Kata kunci: Kejelasan Sasaran Anggaran, Penganggaran Partisipatif, Senjangan Anggaran, Komitmen Organisasi.

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SENJANGAN
ANGGARAN PADA INSTANSI PEMERINTAH SEKRETARIAT
JENDERAL BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM REPUBLIK
INDONESIA**

Elsa Ardita, Azwardi, Yulia Saftiana
Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang, Sumatera Selatan
elsaarditaa@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to find empirical evidence to support that there are factors that influence budget length with the free variables of participatory budgeting, clarity of budget goals and organizational commitment. The research method uses multiple regression analysis. Data collection by distributing questionnaires directly at the General Secretariat of the Election Supervisory Agency. The results showed that participatory budgeting variables affect budgeting slack, meaning that the higher the subordinates who participate in the budget preparation process, the higher the subordinates have the opportunity to do budgeting slack. The variable clarity of budget goals has no effect on budgeting slack, meaning that the higher the clarity of budget goals, it can reduce or minimize the occurrence of budget strains. The variable of organizational commitment affects the budgeting slack in the secretariat of the election supervisory body. The results of testing this hypothesis provide an understanding that changes in organizational commitments will have an effect on changes in the effectiveness of budget management.

Keywords: Clarity of Budget Goals, Participatory Budgeting, Budgetary Slack, Organizational Commitment.



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
PROGRAM MAGISTER ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Inderalaya (Ogan Ilir) Kode Pos 30662

Tel: (0711) 580964, 580646 Fax: (0711) 580964

Jl. Srijaya Negara Bukit Besar Palembang 30139

Laman: <http://fe.unsri.ac.id> – email : dekan@fe.unsri.ac.id

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP. 19680518 199303 1 003

()

Sekretaris : Dr. Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak
NIP. 19670701 199203 2 003

()

Anggota : 1. Dr. Hasni Yusrianti, S.E., M.Acc., Ak
NIP. 19721215 200312 2 001

()

2. Dr. Ika Sasti Ferina, S.E., M.Si., Ak
NIP. 19780210 200112 2 001

()



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
PROGRAM MAGISTER ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Inderalaya (Ogan Ilir) Kode Pos 30662
Tel: (0711) 580964, 580646 Fax:(0711) 580964
Jl. Srijaya Negara Bukit Besar Palembang 30139
Laman: <http://fe.unsri.ac.id> – email : dekan@fe.unsri.ac.id

MATRIKS PERBAIKAN UJIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

No.	Dosen Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. Azwardi,S.E., M.Si		27 Juni 2023
2.	Dr. Yulia Saftiana,S.E., M.Si., Ak		19 Juni 2023
3.	Dr. Hasni Yusrianti,S.E.,M.Acc.,Ak		27 Juni 2023
4.	Dr. Ika Sasti Ferina,S.E.,M.Si.,Ak		23 Juni 2023

Menerangkan bahwa:

Nama : Elsa Ardita
NIM : 01022681822016
Program Studi : Magister Ilmu Ekonomi
BKU : Akuntansi
Judul Tesis : Faktor-faktor yang mempengaruhi Senjangan Anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia

Telah memperbaiki tesis hasil ujian.

Palembang, Juli 2023
Ketua Program Studi,

Dr. Anna Yulianita,S.E.,M.Si
NIP. 19700716 200801 2 015

DAFTAR ISI

KATA PENGANGTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN.....	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 <i>Stewardship Theory</i>	12
2.1.2 Penganggaran Partisipatif	14
2.1.3 Kejelasan Sasaran Anggaran	15
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	18
2.1.5 Senjangan Anggaran (<i>Budgetary Slack</i>).....	19
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Alur Pikir	30
2.4 Hipotesis	31
2.4.1 Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Senjangan Anggaran	31
2.4.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran...	32
2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Ruang Lingkup Penelitian	35
3.2 Jenis dan Sumber Data	35
3.3 Teknik Pengumpulan Data	36
3.4 Populasi dan Sampel	36
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	38

3.6	Teknik Analisis Data.....	40
3.6.1	Estimasi Model.....	40
3.6.2	Uji Normalitas	41
3.6.3	Uji Multikolinearitas	41
3.6.4	Uji Heterokedastisitas.....	42
3.6.5	Uji Autokolerasi	43
3.7	Uji Hipotesis	43
3.7.1	Koefisien Determinasi (R^2).....	43
3.7.2	Uji t	44
3.7.3	Uji F	45
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1	Hasil Penelitian	46
4.1.1	Gambaran Umum Sekertariat Jenderal Badan Pengawas Pemilu	46
4.1.2	Analisis Data Karakteristik Responden	49
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	51
4.1.4	Hasil Penelitian	58
4.2	Pembahasan.....	66
4.4.1	Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Senjangan Anggaran	66
4.4.2	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran...69	
4.4.3	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran	71
4.4.4	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran.....	73
BAB V	KESIMPULAN SARAN.....	76
5.1	Simpulan	76
5.2	Implikasi Teori.....	77
5.3	Saran	78
5.4	Keterbatasan Penelitian	79
	DAFTAR PUSTAKA.....	80
	LAMPIRAN	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Realisasi Anggaran Sekretariat Jenderal Bawaslu	2
Tabel 2 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3 Daftar Pegawai Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.....	37
Tabel 4 Sampel Proporsi.....	38
Tabel 5 Operasionalisasi Variabel.....	39
Tabel 6 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
Tabel 7 Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 8 Responden Berdasarkan Pendidikan	50
Tabel 9 Deskripsi Variabel Penganggaran Partisipatif (PP)	51
Tabel 10 Deskripsi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran	53
Tabel 11 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	54
Tabel 12 Deskripsi Variabel Senjangan Anggaran.....	56
Tabel 13 Pengaruh PP, KSA dan KO Terhadap SA.....	58
Tabel 14 Uji Multikolinearitas	61
Tabel 15 Uji Heterokedastisitas dengan Metode Breusch-Godfrey.....	62
Tabel 16 Uji Autokorelasi dengan Durbin-Watson	62
Tabel 17 Koefisien Determinasi.....	63
Tabel 18 Pengaruh PP, KSA dan KO secara parsial terhadap SA	64
Tabel 19 Nilai Uji F	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Alur Pikir.....	31
Gambar 2 Uji Normalitas.....	60

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kunci penting mengarah perbaikan dan kemajuan suatu lembaga maupun individu dengan dilakukan penilaian kinerja. Adanya penilaian kinerja dapat diketahui apakah keberhasilan suatu lembaga atau individu dapat telah tercapai dalam mencapai tujuan atau tidak. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 bahwa kinerja merupakan keluaran atau hasil dari aktivitas, program atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Pengukuran kinerja diartikan sebagai cara untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu aktivitas (Cocca and Alberti, 2010; Baird, 2017). Dalam pelaksanaan amanat dari Peraturan Presiden nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) mempunyai kewajiban untuk secara mandiri merencanakan, melaksanakan, mengukur dan memantau kinerja serta melaporkannya. Hal ini dapat dituangkan didalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai bentuk pertanggungjawaban Bawaslu.

Fenomena menarik yang terjadi adalah sering terdapat Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA), padahal dalam anggaran yang ditetapkan sebelumnya (APBN) Bawaslu telah menetapkan prediksi tidak dapat menyerap anggaran sebesar 100%.

Tabel 1 Data Realisasi Anggaran Sekretariat Jenderal Bawaslu

No	Tahun Anggaran	Target Realisasi Anggaran	Realisasi Anggaran
1.	Tahun 2018	80%	76.16%
2.	Tahun 2019	80%	74.96%
3.	Tahun 2020	90%	87.61%
4.	Tahun 2021	90	100.82%

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2022

Pada tahun 2018, Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) menargetkan capaian realisasi anggaran sebesar 80%, dengan capaian realisasi anggaran sebesar 76.16%. Pada tahun 2019, Bawaslu menargetkan capaian realisasi anggaran sebesar 80%, dengan capaian realisasi anggaran sebesar 74.96%. Pada tahun 2020, Bawaslu menargetkan capaian realisasi anggaran sebesar 90%, dengan capaian realisasi anggaran sebesar 87.61%. Sedangkan pada tahun 2021 Bawaslu menargetkan capaian realisasi anggaran sebesar 90%, dengan capaian realisasi anggaran sebesar 100.82%. Dengan capaian target secara persentase pada tahun 2018 sebesar 95.20%, pada tahun 2019 sebesar 92.03%, pada tahun 2020 sebesar 97.34% dan pada tahun 2021 sebesar 100.82%. Maka dapat dilihat, bahwa capaian realisasi keuangan Bawaslu dari tahun 2018 sampai dengan 2021 mengalami peningkatan, tahun 2019 ke 2020 mengalami peningkatan sebesar 12,65%, lanjut tahun 2020 menuju 2021 terjadi peningkatan 13,21%.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, yang selanjutnya disebut APBN adalah rencana keuangan tahunan pemerintah negara

yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Dari penjelasan diatas, maka dapat dikatakan bahwa APBN merupakan produk politik. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrument akuntabilitas atas pengolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Salah satu proses penyusunan anggarannya itu dengan partisipatif. Penganggaran partisipatif adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Yucel dan Gunluk, 2012). Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam penetapan anggaran akan meningkatkan kinerja mereka. selanjutnya Eker dan Anbar (2015) mengatakan bahwa pegawai dengan kinerja tinggi cenderung memiliki anggaran partisipasi lebih dibandingkan pegawai dengan kinerja rendah. Penganggaran yang sukses memberikan dukungan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tujuan anggaran unit dan manajer (Yucel dan Gunluk, 2012).

Penganggaran partisipatif memberikan sebuah tujuan anggaran yang berpengaruh pada komitmen pegawai. Selain itu penganggaran partisipatif memberikan peluang kepada pegawai untuk menyusun tujuan anggaran yang sulit tetapi dapat dicapai, selain itu partisipasi dalam proses penganggaran berfungsi untuk merangsang pegawai untuk menerima dan berkomitmen untuk tujuan anggaran mereka (Verbeeten, 2008). Selama ini pengelolaan sumber daya

keuangan negara masih diwarnai penyimpangan-penyimpangan, sejak tahap perencanaan dan penyusunan anggaran, pelaksanaan sampai laporan pertanggung jawabannya. Penetapan besaran lebih banyak didasari pada bagi-bagi kue semata (Nielsen dan Montemari, 2013). Dengan sasaran anggaran yang jelas, maka pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan merasa terbantu, dengan mudah pihak-pihak yang terlibat lebih mudah menyusun target-target anggaran, sehingga dalam realisasinya anggaran akan tepat sasaran dan terlaksa secara efektif dan efisien. Pengelolaan anggaran yang baik merupakan bagian terpenting dalam sistem manajemen pengelolaan keuangan daerah. Ciri utama dalam pengelolaan anggaran yang baik adalah adanya akuntabilitas dan transparansi (Posumah dan Kalangi, 2019).

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) menggambarkan luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kluvers dan Tippett, 2011). Penetapan sasaran anggaran secara jelas, akan memudahkan pihak yang diberi tanggungjawab atas pencapaiannya untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan tugas yang menjadi beban tanggungjawabnya. Organisasi sektor publik di Indonesia, terutama perbaikan kinerja dalam pengelolaan dan pelayanan publik kepada masyarakat telah menjadi perhatian khusus bagi pemerintah dalam pengelolaan akuntansi sektor publik yang mengadopsi dari pemikiran *New Public Management* (NPM), dengan dikeluarkannya Undang-Undang (UU) No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang diawali dengan reformasi di bidang

perencanaan dan penganggaran sebagai konsekuensi pola-pola lama penganggaran dalam organisasi harus dirubah dengan pola penganggaran yang berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*). *Performance Based Budgeting* dirancang untuk menciptakan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik dengan output dan outcome yang jelas sesuai dengan prioritas nasional sehingga semua anggaran yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat (Bastian, 2006). Untuk mendukung sistem penganggaran berbasis kinerja yang menetapkan kinerja sebagai tujuan utamanya maka diperlukan alat ukur kinerja yang jelas dan transparan berupa indikator kinerja (*Performance Indicators*) serta diperlukan juga sasaran yang jelas agar kinerja dapat diukur dan diperbandingkan sehingga dapat dinilai efisiensi dan efektivitas dari pekerjaan yang dilaksanakan serta dana yang telah dikeluarkannya untuk mencapai output (kinerja) yang telah ditetapkan (Sholihah et al., 2015).

Komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang tercermin dengan adanya keyakinan dan ingin mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi tersebut (Soejoso, 2004). Robbin (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi dimiliki pegawai mengenai anggaran akan dipergunakan pegawai untuk mengejar tujuan organisasi, sehingga memiliki kecenderungan yang rendah untuk

memunculkannya *budgetary slack*. Pegawai yang memiliki komitmen rendah terhadap tujuan organisasi dan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri, sehingga memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan *budgetary slack*.

Anggaran memiliki peran yang cukup vital dalam pelaksanaan program program pemerintah. Pemerintah dapat mengalokasikan sumber daya untuk menggerakkan pembangunan sosial, ekonomi, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Laju pembangunan suatu daerah dapat dilihat dari efektifitas manajemen keuangan daerah dalam mengelola dan mengalokasikan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas. Sebaliknya, pengelolaan dan pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas mencerminkan perencanaan daerah yang relatif lemah dan dapat menyebabkan pembangunan suatu daerah menjadi terhambat. Proses penyusunan anggaran dapat memicu perilaku dari pelaksana anggaran untuk melakukan senjangan anggaran yang dikarenakan adanya sikap dan norma subjektif yang negatif yang dimiliki oleh pelaksana anggaran (Posumah dan Kalangi, 2019).

Perbedaan antara realisasi anggaran dengan estimasi anggaran disebut dengan senjangan anggaran. Senjangan anggaran terjadi ketika agen sengaja memasukkan biaya lebih banyak dari yang seharusnya dan pendapatan lebih sedikit agar anggaran lebih mudah untuk dicapai (Harvey, 2015). Terdapat berbagai alasan yang mendasari pegawai untuk menciptakan senjangan seperti mempertimbangkan faktor risiko dan adanya ketidakpastian lingkungan. Senjangan anggaran menjadi masalah bagi organisasi karena semakin

pentingnya manajemen yang efektif dan produktif (Yılmaz, Ozer dan Gunluk, 2014). Terjadinya senjangan anggaran dalam suatu organisasi dikarenakan seringkali anggaran digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja karyawan. Keberhasilan pencapaian anggaran akan menjadi indikator bahwa karyawan telah bekerja dengan baik. Kecenderungan untuk melakukan senjangan anggaran akan lebih rendah apabila terdapat sikap dan motivasi yang tinggi dari pelaksanaan anggaran (Lu, 2011). Senjangan anggaran (budgetary slack) adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi, estimasi yang dimaksud adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. Selisih anggaran yang bersifat menguntungkan dalam laporan realisasi anggaran kemungkinan dipicu salah satunya oleh adanya kesenjangan anggaran.

Alasan meneliti di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia yakni realisasi anggaran yang terserap semakin meningkat, hal ini mengindikasikan bahwa senjangan anggaran pada organisasi dapat diminimalisir dengan sinergi antar anggota. Partisipasi pegawai dalam penetapan anggaran tentu bisa meningkatkan kinerja organisasi supaya tujuan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Penyusunan anggaran ini tentu saja untuk menghindari adanya penyelewengan dana yang dapat merugikan instansi, mulai dari perencanaan, kemudian penyusunan anggaran, adanya pelaksanaan kegiatan hingga laporan pertanggungjawaban kepada pimpinan. Akhir dari penelitian tentu saja untuk mengetahui adanya pengaruh dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran

dari senjangan anggaran serta sisi komitmen organisasi secara menyeluruh terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat ketidak konsistenan antara peneliti satu dengan peneliti yang lainnya, seperti penelitian Madjojo (2017), Saputra, Subroto dan Ghofar (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran mempunyai hubungan yang positif, yaitu semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka potensi terjadinya senjangan anggaran akan semakin tinggi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sarwendhi (2021) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran mempunyai hubungan yang negatif, hasil penelitian yang berlawanan ini mungkin karena ada faktor lain yang juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu, penelitian ini untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, kesenjangan anggaran yang berpartisipasi pada penyusunan anggaran dengan sistem basis kinerja organisasi serta menguji peran organisasi yang dilihat dari variabel komitmen organisasi secara menyeluruh, sedangkan pada penelitian sebelumnya lebih banyak fokus untuk menguji dari sisi pengaruh partisipasi anggaran, karakteristik personal, dalam proses partisipasi penyusunan anggaran pada senjangan anggaran dengan menggunakan variabel partisipasi anggaran, karakteristik personal, budaya organisasi, lingkungan kerja. Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan judul dalam penelitian ini adalah Faktor-Faktor yang mempengaruhi Senjangan

Anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia?
2. Bagaimanakah pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia?
3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk Menganalisis pengaruh penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.

2. Untuk menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.
3. Untuk menganalisis komitmen organisasi pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam tataran akademis atau keilmuan:

- a) Memperkaya khasanah keilmuan tentang konsep penganggaran partisipatif, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.
- b) Memberikan informasi bagi penelitian yang serupa agar dapat melakukan penyempurnaan dan kebaruan penelitian di dunia akademik demi kemajuan ilmu pengetahuan tentang penganggaran partisipatif, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.

2. Manfaat Secara Praktis

Kegunaan dalam tataran praktis dalam penelitian ini memberikan tambahan informasi kepada para pengambilan kebijakan khususnya Instansi Pemerintah di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dalam merumuskan dan peningkatan penganggaran partisipatif, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dalam penerapan senjangan anggaran. Sehingga pengelolaan lebih profesional dan meminimalkan ketidakteraturan pengelolaan anggaran yang terkait dengan senjangan anggaran dalam Instansi Pemerintah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, H. dan D. E. (2005). Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pengendalian Akuntansi dan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Se-Propinsi DIY. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 6(1).
- Ahmad Tohardi. (2002). Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya. Bandung: Universitas Tanjung Pura.
- Ariani, Ni Putu dan Buadiah, I Gusti Ayu Nyoman. 2021. The Effect of Budgeting Participation, Organizational Commitment and Self Esteem on Village Budgetary Slack in Mengwi Sub-district. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. Volume 5, Issue 3.
- Ardanari, I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya, dkk .(2020). The Effect Of Organizational Culture And Individual Capacity Toward Budgetary Slack With Job Relevant Information As Moderating Variable. *Biotika*, 6 (37).
- Asri, Dwija Putri I Gusti Ayu Made dan Agung, Ulupui I Gusti .(2018). The Influence of Participative Budgeting on Budgetary Slack With Local Culture and Corporate Governance As The Moderators: An Empirical Study On Rural Banks (BPRS) In Bali. *RJOAS*, 6 (78).
- Audia, Mellyanda Febrina dan Jatmiko, Bambang .(2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Budaya Organisasi, Reputasi dan Etika Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Bantul). *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*. Volume 1 No 2.
- Baird, K. (2017). The Effectiveness of Strategic Performance Measurement Systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 92–110.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Brown, S.P. and Peterson, R. A. (1993). “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1).
- Brownell, P., & Hirst, M. (1986). Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of Three-Way Interaction. *Journal of Accounting Research*, 24, 241–249.
- Brownell, P. (1982). Participation in The Budgeting Process: When it Works

- and When It Doen't. *Journal Of Accounting Litterrature*, 1, 124–153.
- Burr & Girardi. (2002). *Complexity And Knowledge Management*. Bandung: Gramedia Pustaka.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., Schepers, C., & Pepermans, R. (2006). Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(1), 25–47. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Carolina, Yenni. (2020). Participative Budgeting, Employee Motivation and Budgetary Slack in Private Sector in Indonesia. *Jurnal Aset (Akuntansi Riset)*. 12 (2).
- Carpentier, C. (1998). *Budgetary Participation in a Public Service Organization*. Working Paper Series in Business Administration, 1998(3).
- Chong, V. K. and C. K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Perfomance: Astructural Equation Modeling Approach. *Behavior Research in Accounting*, 9, 199–218.
- Chong, V. K. dan D. M. J. (2007). Testing a Model of the Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting & Business Research*, 37(1), 3–19.
- Chong, V. K., & Khudzir, N. F. (2018). The Effect of Mutual Monitoring and Need for Achievement on Budgetary Slack in a Team-based Environment. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 21, 1–19. <https://doi.org/10.1108/s1475-148820180000021001>
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/17410401011014258>
- Darma, E. S. (2004). Pengaruh Kejelasan Sasaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten.Dan Kota SePropinsi Daerah Istimewa Jogjakarta). *Simposium Nasional Akuntansi VII*.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1991). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- Dunk, A. . (1998). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry

- on The Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 400–440.
- Eker, M., dan Anbar, Adem. (2015). Work Related Factors that Affect Burnout Among Accounting and Finance Academicians. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(4), 110–137.
- Firdaus dan Sutopo. (2003). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Kmitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 5.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM dan SPSS 21. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. <https://doi.org/10.1016/j.tsf.2010.09.040>
- Gujarati, D. (2012). *Econometrics by Example*. Social Indicators Research (Vol. 103). <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9703-7>
- Harvey, M. E. (2015). The effect of employee ethical ideology on organizational budget slack: An empirical examination and practical discussion. *Journal of Business & Economics Research*, 13(1).
- Kahar, Suleman H.A, Rohman, Abdul dan Chariri Anis. (2016). Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector. *The Journal of Applied Business Research*. Volume 32, Number 6.
- Kenis, I. (1979). “Effect on Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance.” *The Accounting Review*, (4).
- Keprameni, Putu. Pramesti, I Gusti Ayu Asri and Widiasih, Sri. (2019). Effect Of Partisipative Budgeting On Budgetary Slack With Asymmetry Information, Leadership Style And Organizational Commitment As Moderation Variables. *International Journal of Applied Science and Sustainable Development*. Vol. 1, No. 1.
- Khasanah, Sulis Nafisatun dan Kristanti, Ika Neni. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 2 (3).
- Kluvers, R., & Tippett, J. (2011). An exploration of stewardship theory in a Not-for-Profit organisation. *Accounting Forum*, 35(4), 275–284. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2011.04.002>
- Kridawan, Aji dan Mahmud, Amir. (2014). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi sebagai variabel

- moderasi di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Sukoharjo. *Accounting Analysis Journal*. 3 (2).
- Lau, C. M. (2006). The Relationship between Procedural Justice and Managerial Performance: The Effect of Participation. *Internal Auditor*, 58(4), 69–75.
- Libby, T. (1999). The Influence of Voice and Explanation on Performance in Partisipative Budgeting Setting. *Accounting Organisation and Society*, 24(2).
- Locke, E.A., and Latham, G. . (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Madjodjo, Farid. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran dengan Locus of Control Sebagai variabel moderasi di Pemerintah Kota Tidore. *Jurnal Equilibrium*. Vol. 3, No. 4.
- Mardiana, Eva dan Handayani, Nur. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Pemoderasi Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan pada perbankan BUMN di Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Volume 7, Nomor 11.
- Moon, M. J. (2000). Organization Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Managerial Level). *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177–194.
- Mowday, R., Steers, R., Mowday, R. T. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Narotama, I D. G. N. & Sujana, I K. (2020). Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Senjangan Anggaran Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Akuntansi*. 30 (12). 3010-3027.
- Nielsen, C., & Montemari, M. (2013). The role of human resources in business model performance: the case of network-based companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 142–164. <https://doi.org/10.1108/14013381211284254>
- Nouri, H. (1996). The Effect of Organizational Commitment and Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavior Research in Accounting*, 8, 74–89.
- Nurhayati, Haris. dkk. (2019). The Effect Of Budget Participation On Budgetary

Slack With Information Asymmetry And Clarity Of Budget Target As Moderating Variable. *Eurasia: Economic & Business*. 4 (22).

Permana, Ody Tegar, Herwiyanti, Eliada dan Mustika, I Wayan. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Di Pemerintah Kabupaten Banyumas. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Volume 12, Nomor 2.

Posumah, Linda Natalia, Lintje Kalangi, J. D. L. W. (2019). Pengaruh Kejelasan sasaran anggaran, Transparansi, dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Majaerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 14(1), 115–121.

Riketta, M. and R. V. D. (2005). Foci of Attachment in Organizations: A meta-analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.

Robbins, Stephen P, and M. A. C. (2015). *Management (13th Edition)*. 13th ed. Pearson.

Salancik, G. . (1988). *Commitment Control of Organization Behavior and Belief: New Directions in Organizational Behavior*. Chichago: ST. Clair Press.

Saputra, Hendra Yuniarno, Subroto, Bambang dan Ghofar, Abdul. (2017). Pengaruh Anggaran Partisipatif Dan Kapasitas Individu Terhadap Senjangan Anggaran Dan Kinerja Aparatur Pemerintah (Studi Empiris Pada Pemerintah Propinsi Jawa Timur).

Sardjito, Bambang dan Muthaher, O. (2007). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar: ASPP-07.

Sarwendhi, Rezza Arlinda. (2021). The Effect Of Participatory Budgeting, Information Asymmetry And Organizational Commitment On Budgetary Slack. *The Indonesian Accounting Review*. Vol. 11, No. 2.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Methods for Business: a Skill Building Ap Proach 7e with WileyPLUS Learning Space Card Set*. John Wiley & Sons.

Sholihah, Ria Anisatus., Rosidi, dan B. P. (2015). Pengaruh Kualitas Sumber

- Daya Manusia dan Komitmen Tujuan Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *El-Dinar*, 3(1), 41–81.
- Siegel, G., dan H. R. M. (1989). *Behavioral Accounting*. South Western: Co. Cincinnati, OH.
- Soejoso, S. A. (2004). Pengaruh Anggaran Partisipasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial: Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi. Tesis Pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Spencer, L. & S. M. S. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, inc.
- Sukarta, I. W. Badera, I D. N. dan Ratnadi, Ni M. D. (2017). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, komitmen organisasi dan revisi anggaran pada efektivitas pengelolaan senjangan anggaran Universitas Udayana. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 6.11.
- Sukayana, G. A. Dan Putri, I G. A. M. A. D. (2019). Tri Hita Karana Culture Organizational Commitments Moderate: Effect Of Participation on Budgetary Slack. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. Vol. 6, No. 4.
- Thorton, D. (2009). *Stewardship In Government Spending: Accountability, Transparency, Earmarks, and Competition*. Public Interest Institute.
- Tresnanty, Astrid dan Widanaputra, A. A. G. P. (2015). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Kepercayaan Manajerial Sebagai Variabel Intervening Pada Fakultas dan Program Studi di Universitas Udayana. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 13.3.
- Undang-Undang No. 17 tahun 2003. (2003).
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. (2004).
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or Stewards: Using Theory To Understand The Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>
- Verbeeten, F. H. M. (2008). *Performance Management Practices In Public Sector Organizations: Impact On Performance*. Accounting, Auditing and

Accountability Journal, 21(3), 427–454.

Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organization: A Normative View”. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.

Wilson, R, K. (2010). “Steward Leadship: Characteristics of The Steward Leader in Christian Nonprofit Organizations”. A Dissertation Presented for the Degree of PhD at The University of Aberdeen.

Yılmaz, E., Ozer, G., & Gunluk, M. (2014). Do Organizational Politics and Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation in Public Organizations? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 241–250. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.047>

Yucel, R., & Gunluk, Mehmet. (2012). Effects of Budgetary Control and Justice Perceptions on the Relationship between Budgetary Participation and Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 1(2), 82–94.