

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Moch. Ichsan (2002), dalam skripsinya yang berjudul "Pengaruh *Slack* Anggaran Terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif Dengan Intensitas Bertransaksi di KPRI UM", Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh *slack* (*slack*) anggaran terhadap hubungan penganggaran partisipatif dengan intensitas bertransaksi. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier dan uji asumsi klasik. Hasilnya adalah ada pengaruh *slack* (*slack*) anggaran terhadap hubungan penganggaran partisipatif dengan intensitas bertransaksi.

Amirah (2005), dalam skripsinya yang berjudul "Pengaruh Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan *Slack* Anggaran (Studi kasus pada perusahaan rokok yang ada di Malang), Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengungkapkan bukti secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan *slack* anggaran, dan mengungkapkan bukti secara empiris pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan *slack* anggaran. Metode analisis yang digunakan adalah validitas, reabilitas dan uji asumsi klasik. Hasil penelitiannya antara komitmen organisasi,

dan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *slack* anggaran.

Amelia Feronica dan Komang Ayu Krisnadewi, "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Kompleksitas Tugas Terhadap *Slack* Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung". Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap *slack* anggaran pada Bank Perkreditan rakyat (BPR) di Kabupaten Badung, baik secara simultan maupun secara parsial. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji t dan uji f. Hasil penelitiannya adalah antara partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas anggaran baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran

**Tabel 2.1**  
**Penelitian-penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Moch. Ichsan, (2002)	Pengaruh <i>Slack</i> ( <i>Slack</i> ) anggaran terhadap hubungan penganggaran partisipatif dengan intensitas bertransaksi di KPRI UM	Untuk mengetahui pengaruh <i>Slack</i> ( <i>Slack</i> ) anggaran terhadap hubungan penganggaran partisipatif dengan intensitas bertransaksi	Angket dan dokumentasi.	Ada pengaruh <i>Slack</i> ( <i>Slack</i> ) anggaran terhadap hubungan penganggaran partisipatif dengan intensitas bertransaksi

2.	Amirah, (2005)	Pengaruh komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan <i>slack</i> anggaran.	Untuk mengungkapk an bukti secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan <i>slack</i> anggaran, dan mengungkapk an bukti secara empiris pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan <i>slack</i> anggaran.	Validitas, reabilitas, dan uji asumsi klasik.	Antara komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan <i>slack</i> anggaran.
3.	Amelia Feronica dan Komang Ayu Krisnadewi	pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap <i>Slack</i> anggaran pada Bank Perkreditan rakyat (BPR) di kabupaten	untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran , penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap <i>Slack</i> anggaran pada Bank Perkreditan rakyat (BPR) di kabupaten Badung, baik	regresi linier berganda, uji t dan uji f	antara partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas anggaran baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>Slack</i> anggaran

		Badung	secara simultan maupun secara parsial		
--	--	--------	--	--	--

Sumber : Data diolah Peneliti

Persamaan dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti mengenai variabel yang berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan gabungan variabel yang diduga menimbulkan terjadinya *slack* anggaran, yaitu penganggaran partisipasi, penekanan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan, dan studi kasus pada penelitian ini adalah di PT. Bank Tabungan Pensiunan Negara (BTPN) Kantor Cabang Pembantu Blitar.

## 2.2. Kajian Teoritis

### 2.2.1. Anggaran

#### a. Definisi Anggaran

Anggaran merupakan alat manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Menurut Siegel dan Marconi (1989: 107) dalam Moch. Ichsan (2002: 10), anggaran adalah salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisi rencana kegiatan dimasa yang akan datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional perusahaan. Anggaran juga dapat diartikan sebagai suatu ekspresi kuantitatif atas tujuan manajemen serta mengikuti perkembangan untuk mencapai kesuksesan (Polimeni et.al , 1991: 405).

Hansen dan Mowen (1997: 276) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana kuantitatif perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk moneter maupun non-moneter yang merupakan metode untuk menterjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional. Lebih lanjut Hansen dan Mowen (1997 : 278) mengungkapkan bahwa ada 2 dimensi dalam suatu sistem anggaran, yaitu:

- a. Bagaimana anggaran disiapkan.
- b. Bagaimana anggaran digunakan dalam mengimplementasikan rencana organisasi.

Anggaran merupakan alat manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran sendiri dapat didefinisikan sebagai rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Lowe (1970) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan di masa yang akan datang. Pengertian anggaran menurut Mulyadi (1993) adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Sedangkan menurut Supriyono (1992), penganggaran didefinisikan sebagai perencanaan keuangan perusahaan dan sekaligus digunakan sebagai dasar sistem pengendalian keuangan perusahaan yang menyatakan rencana pendapatan dan pengeluaran perusahaan untuk kurun waktu 1 (satu) tahun. Anggaran mempunyai dua fungsi, yaitu sebagai perencanaan dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang,

dan sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai standar penilaian kinerja dan prestasi.

Penganggaran diidentikkan dengan perencanaan. Perencanaan ekonomi Islam secara umum seperti halnya perencanaan lainnya, yaitu untuk merealisasikan harapan dan target dalam jangka waktu tertentu menurut situasi dan kondisi yang ada. Dalam menjalankan kepemimpinannya, Beliau selalu mengutamakan keputusan melalui musyawarah, dengan memberikan kesempatan bagi pendapat orang lain, sehingga dasar-dasar pendapat nantinya dapat mengantarkan pada pemilihan pendapat yang terbaik.

Perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan. Tak dapat dibayangkan, jika seseorang berhasil tanpa perencanaan. Seandainya berhasil pun, maka keberhasilan yang diperoleh mungkin bersifat semu. Sesuatu yang telah melalui perencanaan, walaupun dalam kenyataannya tidak semuanya sesuai dengan harapan, tetapi sebenarnya kemampuan merencanakan yang telah dilakukan juga merupakan sebuah hasil yang patut diberikan penghargaan. Islam mendorong untuk menabung, karena menabung merupakan langkah awal untuk perencanaan keuangan masa depan.

Anggaran memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

1. Anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan terutama yang menyangkut rencana keuangan perusahaan.
2. Anggaran meliputi kurun waktu tertentu. Pada umumnya anggaran meliputi kurun waktu yang berjangka pendek, misalnya: 1 tahun.
3. Anggaran merupakan perkiraan keuntungan potensial dan unit bisnis.

4. Anggaran dinyatakan dalam satuan unit moneter, walaupun didukung dengan data-data yang dinyatakan dengan satuan non-moneter.
5. Anggaran merupakan komitmen manajemen. Ketika anggaran telah ditetapkan maka diasumsikan manajer telah menyetujui tanggungjawabnya untuk mencapai apa yang telah dianggarkan.
6. Pengajuan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi daripada manajer yang menyusun anggaran.
7. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu. Hal ini dikarenakan anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja manajemen.
8. Secara periodik, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (*variances*) yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Dari beberapa pendapat diatas menurut peneliti yang dimaksud dengan anggaran adalah sebuah rencana rinci yang memproyeksikan sejumlah kebutuhan operasional dimasa yang akan datang yang dinyatakan dalam unit kuantitatif dari suatu kebijaksanaan suatu organisasi yang harus dicapai pada suatu periode satu tahun. Anggaran diperlukan untuk memprediksikan kemampuan perusahaan dimasa yang akan datang agar resiko yang dihadapi bisa ditekan atau bahkan dihilangkan. Anggaran disusun berdasarkan data masa lalu.

#### b. Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran (Tendi Haruman, 2007 : 6) adalah:

1. Untuk menyatakan harapan/ sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
  2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
  3. Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam mencapai tujuan perusahaan.
  4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumberdaya.
  5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya koreksi.
- c. Pendekatan Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran secara garis besar meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Tahap Penentuan Tujuan (*Goal Setting Stage*)

Tahap ini meliputi 4 (empat) langkah, yaitu: (Govindarajan, 2001)

- a. *Issuance of Guidelines*

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan terlebih dahulu petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran oleh para manajer. Dalam menyusun anggaran, masing-masing manajer dari pusat



pertanggungjawaban harus mengikuti petunjuk-petunjuk (*guidelines*) secara umum yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya asumsi tingkat inflasi secara keseluruhan, inflasi untuk hal-hal khusus yaitu inflasi untuk upah, kebijakan perusahaan mengenai jumlah personel yang dipromosikan, kompensasi gaji dan upah untuk tiap level dalam organisasi, dan lain-lain. Untuk ketentuan-ketentuan yang khusus, tiap pusat pertanggungjawaban dapat menentukan sendiri.

*b. Initial Budget Proposal*

Dengan menggunakan petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang telah ditentukan, masing-masing manajer menyusun dan mengajukan anggarannya. Pada umumnya, anggaran disusun berdasarkan tingkat kinerja saat ini (*current level of performance*) yang dimodifikasi. Perubahan dari *current level of performance* dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu perubahan karena faktor eksternal (*external forces*) dan perubahan dalam praktik dan kebijakan internal (*internal policies and practices*). Perubahan karena faktor eksternal dapat berupa perubahan harga beli material dan jasa, perubahan upah tenaga kerja, perubahan harga jual, perubahan dalam aktivitas ekonomi secara umum yang dapat mempengaruhi volume penjualan, misalnya: peningkatan permintaan dan lini produk. Sedangkan perubahan dalam praktik dan kebijakan internal dapat disebabkan karena perubahan biaya produksi, perubahan metode, perubahan bauran produk (*produk mix*) dan perubahan segmen pasar.

*c. Negotiation*

Mekanisme negosiasi ini terjadi antara manajer yang menyusun anggaran dengan superior yang berwenang memberikan persetujuan pada tahap pengajuan anggaran.

*d. Review And Approval*

Setelah melalui mekanisme organisasi, anggaran yang telah disusun diajukan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi untuk direview dan disetujui.

2. Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)

Dalam tahap ini, rencana kegiatan yang sudah berupa anggaran yang telah disetujui, dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Pada tahap implementasi terdapat mekanisme revisi anggaran (*budget revisions*). *Budget revisions* ini secara garis besar dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu:

- a. *budget revisions* yang dilakukan karena adanya prosedur untuk meng-update anggaran secara sistematis (misalnya kuartalan)
- b. *budget revisions* yang dilakukan karena adanya kondisi khusus. Dalam hal ini *budget revisions* hanya dapat dilakukan karena adanya kondisi tertentu yang menyebabkan anggaran menjadi tidak realistis lagi untuk digunakan sebagai alat pengendalian, sehingga harus direvisi dan disesuaikan dengan keadaan.

Namun sebagaimana karakteristik anggaran yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu, karena anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja

manajemen, maka pada beberapa perusahaan digunakan anggaran kontijensi (*contingency budget*) untuk menghindari revisi anggaran. Beberapa perusahaan mempersiapkan *contingency budget* secara rutin yang memuat langkah-langkah manajemen yang harus diambil apabila terdapat penurunan penjualan yang sangat signifikan. Sehingga pada saat situasi tersebut terjadi, manajer dapat langsung mengambil tindakan berdasarkan langkah-langkah dalam *contingency budget* yang telah dipersiapkan sebelumnya.

### 3. Tahap Persiapan dan Evaluasi Kinerja (*Control and Performance Evaluation Stage*)

Tahap ini pada dasarnya dilaksanakan selama implementasi anggaran. Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran melaksanakan fungsinya sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual akan dibandingkan dengan standar, dan varian yang terjadi dievaluasi, baik *favorable variance* maupun *non-favorable variance*. *Favorable variance* terjadi apabila kinerja aktual melebihi standar, sedangkan *unfavorable variance* timbul apabila kinerja aktual dibawah standar yang telah ditentukan.

Dalam proses penyusunan anggaran terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan agar anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain:

#### 1. Tingkat Partisipasi Dalam Proses Penganggaran

Proses penganggaran dapat dibedakan menjadi 2 yaitu *bottom-up* dan *top-down*. Pada proses *bottom-up* manajer senior melibatkan manajemen dibawahnya untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Sedangkan pada proses *top-down*, manajemen senior menyusun dan menetapkan anggaran, tanpa partisipasi manajemen bawah. Anggaran yang disusun dengan proses *top-down* dapat menyebabkan lemahnya komitmen manajemen bawah untuk melaksanakan anggaran. Namun, partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*disfunctional behaviour*), seperti target anggaran yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik. Proses penyusunan anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua proses diatas, sehingga manajemen bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya (*bottom-up*), namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan (*guidelines*) yang ditentukan oleh manajemen atas (*top-down*)

## 2. Tingkat Kesulitan Target Anggaran (*degree of budget target difficulty*)

Anggaran yang tepat harus dapat mendorong manajer, namun tetap dapat dicapai (*achievable*). Target anggaran yang terlalu mudah, akan mengurangi fungsi anggaran sebagai alat motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, namun target anggaran yang terlalu tinggi juga tidak dapat dijadikan standar yang tepat untuk menilai kinerja manajer.

## 3. Keterlibatan Manajemen Atas (*senior management involvement*)

Dalam penyusunan anggaran, walaupun yang menggunakan proses *bottom-up*, keterlibatan manajemen atas tetap diperlukan untuk menjalankan fungsi *control* agar anggaran yang disusun dapat sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

#### 4. Keberadaan Departemen Anggaran (*budget departement*)

Departemen anggaran dalam penyusunan anggaran memegang peranan penting untuk menganalisa dan memastikan bahwa anggaran telah disusun secara tepat dan informasi-informasi didalamnya akurat.

Pencatatan dalam Islam dapat dilihat dari peradapan Islam yang pertama, yaitu Baitul Maal, yang merupakan lembaga keuangan yang sebagai bendahara Negara serta menjamin kesejahteraan sosial. (Harahap, 2001: 137). Perintah melakukan pencatatan dari seluruh transaksi telah dinyatakan dalam QS. Al-Baqarah : 282

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ  
وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ  
اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ  
مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ  
أَنْ يُمْلََّهُ فَالْيُمْلِلْ وَيُيْمِّهُ بِالْعَدْلِ وَأَسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ  
فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ  
تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْب الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا  
وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ  
اللَّهِ وَأَقْوَمٌ لِلشُّهَدَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً  
تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا  
تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah<sup>[179]</sup> tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun dari hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua oang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling

*sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.*

Dari ayat tersebut diatas jelaslah bagi kita memelihara tulisan dari hasil transaksi muamalah, karena dengan adanya pencatatan itu merupakan pertanggungjawaban atau bukti transaksi.

Ada tiga prinsip dalam operasional akuntansi Islam (Muhammad, 2002: 11), yaitu:

1. Prinsip pertanggungjawaban

Implikasi dalam bisnis dan akuntansi adalah bahwa individu yang terlibat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat kepada pihak-pihak yang terkait. Wujud dari pertanggungjawaban biasanya berbentuk laporan keuangan.

2. Prinsip keadilan

Dalam praktik akuntansi kata adil sangat berkaitan dengan praktek moral, yaitu kejujuran yang merupakan faktor yang dominan. Hal tersebut sesuai dengan Al-Qur'an surat Al-Hadid ayat 24, yaitu

﴿٢٤﴾ الَّذِينَ يَبْخُلُونَ وَيَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبُخْلِ وَمَنْ يَتَوَلَّ فَإِنَّ اللَّهَ

هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ ﴿٢٤﴾

Artinya: (yaitu) orang-orang yang kikir dan menyuruh manusia berbuat kikir. dan Barangsiapa yang berpaling (dari perintah-perintah Allah) Maka Sesungguhnya Allah Dia-lah yang Maha Kaya lagi Maha Terpuji.



### 3. Prinsip kebenaran

Prinsip kebenaran tidak dapat dilepaskan dengan keadilan karena dalam akuntansi selalu dihadapkan pada masalah pengakuan, pengukuran, dan pelaporan. Hal ini terdapat dalam surat Yunus ayat 5.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسُ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ  
لِنَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ  
يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

Artinya: *Dia-lah yang menjadikan matahari bersinar dan bulan bercahaya dan ditetapkan-Nya manzilah-manzilah (tempat-tempat) bagi perjalanan bulan itu, supaya kamu mengetahui bilangan tahun dan perhitungan (waktu). Allah tidak menciptakan yang demikian itu melainkan dengan hak[669]. Dia menjelaskan tanda-tanda (kebesaran-Nya) kepada orang-orang yang mengetahui.*

#### 2.2.2. Penganggaran Partisipasi

##### a. Definisi Penganggaran Partisipasi

Menurut Hilton (1999 : 360) dalam Amirah (2005: 12), penganggaran partisipasi merupakan suatu proses yang mempengaruhi orang dalam proses penganggaran. Penganggaran partisipasi memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran, tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para manajer yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Penekanan dilakukan pada pemenuhan tujuan secara umum bukan pada setiap jenis anggaran (Hansen dan Mowen 1997: 827; Polimeni *et.al*, 1991: 406 )

Penganggaran partisipasi memberikan rasa tanggungjawab kepada para manajer bawah dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena manajer yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan



tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya keselarasan tujuan. Meningkatnya rasa tanggungjawab dan tantangan merupakan proses pemenuhan insentif non-moneter, yang pada akhirnya akan menjadikan tingkat kinerja semakin tinggi. Individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut (Hansen dan Mowen, 1997: 827 dalam Amirah 2005: 14)

Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975); (Edfan Darlis, 2002). Kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi oleh para bawahan akan meningkatkan efektivitas organisasi, karena memiliki konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dihilangkan (Rahayu, 1997).

Wartono (1998) dalam Oka Lestariani Widiya (2006) dalam Amelia Veronica dan Komang Ayu Krisnadewi (2005: 3) mendefinisikan partisipasi penganggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack* dan

sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *slack* anggaran dibatasi sehingga *slack* anggaran juga rendah.

Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989); (Edfan Darlis, 2002).

Disamping itu, partisipasi anggaran dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima, dan dapat dicapai. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara yang efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum. Onsi (1973); (Edfan Darlis, 2002) juga berpendapat bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif, karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. Selain itu, masing-masing informasi tentang rencana kerja mereka (Hopwood, 1976); (Edfan Darlis, 2002).

Sebagian penelitian yang telah dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *Slack* anggaran (Williamson, 1964). Penelitian Lukka (1988) juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam

memunculkan *slack*. Namun beberapa penelitian tidak mendukung temuan tersebut. Sebagai contoh Onsi (1973), Common (1976), dan Merchant (1985) dalam Lia Fajarini (2004: 6) menyatakan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi *slack*. Hal ini dikarenakan adanya komunikasi yang positif antara manajer atas dan bawahan akan mengurangi tekanan untuk membuat *slack* dalam anggaran. Dalam penelitian ini penganggaran partisipasi dapat didefinisikan sebagai keikutsertaan semua anggota organisasi dalam menyusun dan menentukan anggaran.

Dari beberapa pendapat di atas menurut peneliti yang dimaksud dengan penganggaran partisipasi adalah keterlibatan/ keikutsertaan seluruh atau sebagian anggota organisasi atau perusahaan mulai dari manajer tingkat bawah sampai manajer tingkat atas didalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan dilibatkan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran, diharapkan akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum.

Dalam Islam penganggaran bisa dilihat pada masa Umar ibn Khattab. Umar ibn Khattab telah mempertimbangkan program dan perencanaannya, jika terjadi masyarakat suatu keadaan yang menuntut suatu pertimbangan. Beliau tidak hanya menunda kewajiban pembayaran keuangan negara terutama di musim

paceklik, akan tetapi juga meringankan biaya bea cukai bagi komoditi yang dibutuhkan masyarakat Islam karena terbatasnya barang tersebut.

Dalam membuat perencanaan yang dilakukan Umar memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Pengumpulan data, yaitu dengan kembali kepada al-Quran dan Sunnah. Kalau didalamnya ditemukan hal yang mengisyaratkan petunjuk hukum, maka beliau mengambilnya. Seperti ketika beliau akan memutuskan jizyah kepada kaum Majusi, terlebih dahulu Umar memeriksa apakah Rasulullah SAW telah menerapkannya pada mereka.
2. Mencari keunggulan di antara dua hal, karena dengan demikian maka dapat dipilih yang terbaik untuk kebaikan Islam dan umatnya. Di antaranya adalah perihal penetapan jizyah untuk Bani Tughlab, dimana mereka menolak jizyah dan meminta penerapan zakat atas mereka, padahal mereka kelompok paling ganas dalam pertempuran.

Kebijakan Umar tersebut, semata-mata didasarkan pada konteks masyarakat saat itu dalam rangka menggapai sebanyak mungkin mashlahat. Inilah salah satu titik tolak dimana kemudian ajaran Islam berkembang. Dari sini, sejatinya kita bisa mengambil pelajaran, bahwa suatu teks harus dipahami secara kontekstual, yang sesuai dengan semangat zamannya, dan didasarkan pada realitas sosial-kemasyarakatan yang berkembang. Di sinilah letak peran akal, yaitu memfungsikannya untuk menangkap semangat zaman, dan memahami kondisi sosialnya dalam penakwilan Al-Qur'an.

**b. Manfaat Penganggaran Partisipasi**

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja menjadi *task invilved* namun juga *ego involved* dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
- b. Keikutsertaan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok karena dapat kerjasama antar anggota kelompok didalam penetapan sasaran mereka. Selain itu dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
- c. Mengurangi rasa ketidaksamaan dalam mengalokasikan sumberdaya yang ada diantara divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

**c. Keunggulan Penganggaran Partisipasi**

Keunggulan penganggaran partisipasi menurut Garison dan Noreen (2000 : 408), adalah:

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran sehingga estimasi anggaran yang dibuat akan cenderung lebih akurat dan andal.
3. Orang cenderung lebih terdorong untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut.

4. Suatu anggaran partisipasi mempunyai sistem kendali yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus disalahkan adalah diri mereka sendiri. Disisi lain, jika anggaran disusun oleh manajemen puncak secara keseluruhan, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk ditetapkan dan dicapai.

#### **d. Kelemahan Penganggaran Partisipasi**

Menurut Hansen dan Mowen (1997: 295) ada tiga masalah potensial yang mungkin timbul dalam penganggaran partisipasi, antara lain:

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Beberapa manajer cenderung untuk membuat anggaran yang lebih ketat. Sejak tujuan yang dianggarkan menjadi tujuan manajer dalam partisipasi, kesalahan mungkin muncul.

2. *Slack* Anggaran

*Slack* adalah perbedaan antara jumlah sumber data yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.

3. *Pseudoparticipation*

*Pseudoparticipation* mempunyai arti bahwa perusahaan yang menyatakan menggunakan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan

terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka.

### 2.2.3. Penekanan Anggaran

Penekanan anggaran (*Budget Emphasis*) merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Para manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran akan menghadapi kemungkinan intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kehilangan sumberdaya organisasi, kehilangan bonus tahunan atau pada titik yang paling ekstrim akan kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1989). Dalam keadaan seperti ini para manajer akan mencari cara untuk melindungi diri dari resiko tidak tercapainya target anggaran (Lukka, 1998 : Onsi, 1973: Sciff dan Lewin, 1970). Salah satu cara perlindungan diri tersebut adalah dengan menciptakan *slack* anggaran. Parker Ethal menyatakan bahwa jika kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan anggaran yang sudah berjalan, maka para manajer akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah dicapai, salah satu caranya adalah dengan memasukkan *slack* dalam anggarannya. Menurut hasil penelitian Dunk (1993) dan Merchant (1985), *slack* anggaran akan rendah jika tekanan anggaran rendah.

Penekanan anggaran merupakan proses dimana anggaran digunakan hanya sebagai panduan bagi kinerja penilaian kinerja manajemen tersebut. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasar sasaran, standar, dan kriteria yang



telah ditetapkan sebelumnya karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia. Maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja juga dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Berdasarkan penelitiannya dan wawancara pada devisi manufaktur sebuah perusahaan besar di Amerika, Hopwood (1972) mengemukakan 3 cara penggunaan informasi anggaran dalam evaluasi kinerja manajerial, yaitu:

*a. Budget constrained style of evaluation*

Walaupun terdapat banyak masalah dalam menggunakan informasi anggaran sebagai ukuran kinerja manajerial yang menyeluruh, kinerja manajer masih dievaluasi berdasar kemampuannya dalam mencapai anggaran secara kesinambungan dalam jangka pendek. Kriteria kinerja ini menekankan pada biaya dan manajer akan menerima umpan balik yang tidak menguntungkan dari atasannya apabila, misalnya biaya sesungguhnya melebihi biaya yang dianggarkan, dengan mempertimbangkan penghasilan yang ada.

*b. Profit conscious style of evolution*



Kinerja manajer dievaluasi berdasarkan kemampuannya untuk meningkatkan efektifitas keseluruhan operasi unitnya, dalam hubungannya dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Misalnya, pada pusat biaya, salah satu aspek penting dari gaya evaluasi ini adalah perhatian yang diberikan oleh para manajer untuk mengurangi biaya jangka panjang. Untuk tujuan ini, bagaimanapun juga informasi anggaran harus digunakan dengan lebih hati-hati.

c. *Non-Accounting style of evaluation*

Dengan metode ini, atasan menggunakan dasar *non financial* dalam menilai kinerja bawahannya. Oleh karena itu, informasi anggaran relatif menjadi bagian yang tidak penting dalam penilaian kinerja manajerial oleh atasan.

Browneell (1982) mengelompokkan 3 gaya evaluasi diatas kedalam dua kelas, yaitu:

1. *A high budget emphasis*, yaitu *budget consentrained style*.
2. *A low budget emphasis*, yaitu terdiri dari *profit concileous & non accounting style*.

Berdasarkan penelitiannya Hoopwood menemukan bahwa *a high budget emphasis* menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa penilaian dilakukan dengan tidak adil, menimbulkan tekanan dan kekhawatiran terhadap pekerjaan. Hal ini mendorong untuk memanipulasi laporan akuntansi dan bahkan membuat keputusan menjadi lebih tidak inovatif. Akibatnya biaya produksi menjadi meningkat sebab banyak biaya yang dikenakan pada rekening yang tidak tepat

dan perbaikan-perbaikan baru dilaksanakan jika sudah tersedia dana dalam anggaran.

Dari beberapa pendapat diatas menurut peneliti yang dimaksud dengan penekanan anggaran adalah suatu keadaan yang mana karyawan dinilai kinerjanya hanya dari kemampuannya untuk melaksanakan anggaran yang telah disusun secara tepat. Kinerja karyawan sebagai satu-satunya sarana untuk penilaian. Penekanan anggaran terjadi apabila kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuannya untuk mencapai target anggaran.

Tidak dibenarkan seorang pemimpin atau pengambil keputusan mengikuti pandangannya sendiri dengan dalih memiliki wawasan lebih luas, jika memang ia punya kesempatan (sesempit apapun) untuk mengemukakan informasi dan kebenaran di hadapan majelis syuro'. Hal ini dicontohkan Rosulullah SAW dalam berbagai kondisi perang beliau tetap mengikuti pendapat mayoritas sekalipun berbeda dengan pendapatnya sendiri (Uhud). Umar bin Khathab bermusyawarah dalam perkara tanah Iraq dan Syam sebelum memutuskan lahan itu sebagai tanah waqaf kaum muslimin. Walaupun ada 1 orang berbeda pendapat, Umar meluangkan waktu 3 hari untuk syuro' dengan 10 sahabat kaum Anshor. Dan Umar sama sekali tidak mengintimidasi keputusannya.

Musyawarah, adalah suatu pelibatan seluruh komponen masyarakat secara proporsional dalam keikutsertaan dalam pengambilan sebuah keputusan atau kebijaksanaan. Dalam Islam, musyawarah dikenal dengan istilah syuro'. Dengan musyawarah, maka tidak ada suatu permasalahan yang tidak dapat diselesaikan.

Surat Ali Imran: 159



Artinya: *”Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka”*.

Hikmah dengan adanya syuro’, yaitu:

- a. Keputusan yang akan diambil akan lebih sempurna dibanding tanpa musyawarah
- b. Masing-masing orang merasa terikat terhadap keputusan musyawarah sehingga ada rasa memiliki terhadap isi keputusan musyawarah tersebut dan dapat mempertanggungjawabkannya secara bersama-sama
- c. Memperkokoh hubungan persaudaraan terhadap sesama muslim
- d. Dapat dihindari terjadinya dominasi mayoritas dan tirani minoritas
- e. Dapat dihindari adanya hasutan, fitnah dan adu domba yang dapat memecah belah barisan perjuangan kaum muslimin.

Dengan demikian, dalam penyusunan anggaran dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak yang berkaitan. Mereka melakukan syuro’ atau bermusyawarah untuk mendapatkan hasil yang baik dan untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2.2.4. Ketidakpastian Lingkungan**

##### **a. Definisi Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Ketidakpastian merupakan persepsi dari anggota organisasi.

Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat.

Menurut Tampubolon dalam Amirah (2005: 24), suatu organisasi memerlukan sistem manajemen yang sesuai untuk melakukan proses transformasi sumberdaya dalam rangka untuk mencapai tujuan. Sistem manajemen yang diterapkan oleh sebuah organisasi harus sedemikian rupa sehingga organisasi *responsive* atau peka terhadap perubahan lingkungan. Faktor kontekstual kunci yang secara khusus belum banyak memperoleh perhatian dalam berbagai studi bidang keuangan maupun manajemen adalah variabel ketidakpastian lingkungan (Syafrudin dan Haryani, 2002 dalam Amirah 2005: 24). Lebih lanjut Syarifudin dan Haryani mengungkapkan bahwa dalam konteks hubungan keagenan, faktor ketidakpastian lingkungan bisa jadi merupakan faktor kunci berkaitan dengan tindakan pemilik dalam memonitor dan mengontrol manajer.

Kondisi luar perusahaan sangat sulit untuk diprediksi. Kondisi ini tentunya akan mempengaruhi manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan (Ghozali dan Marsudi, 2001). Menurut Syarifudin dan Haryani (2002) dalam Amirah (2005: 25), jika lingkungan yang ada tidak stabil, maka sangat sulit bagi pemilik untuk memahami sasaran dan strategi yang dikembangkan dan direvisi oleh manajemen dalam rangka mengikuti perubahan dinamika lingkungan.

Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi dilingkungannya secara akurat (Miliken, 1987); (Edfan Darlis, 2002) dalam Falikhatun (2007: 213). Sedangkan didalam lingkungan relatif stabil

(ketidakpastian rendah), individu dapat memprediksi keadaan dimasa yang akan datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat membantu organisasi menyusun rencana dengan lebih akurat (Duncan, 1972); (Edfan Darlis, 2002) dalam Falikhatun (2007: 213).

Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan, yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan (Kren dan Kerr, 1993); dalam Wartono (1998). Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Miliken, 1978). Sedangkan dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah (lingkungan relatif stabil), individu dapat memprediksi dimasa mendatang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat direncanakan dengan lebih akurat (Duncan, 1972); (Fauziyah, 2000). Kondisi yang relatif stabil ini dapat dimanfaatkan oleh anggota organisasi untuk membantu organisasi membuat perencanaan yang akurat.

Kemampuan memprediksi keadaan dimasa mendatang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat juga terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi (*private information*) yang memiliki bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggungjawabnya dan dapat digunakan untuk memprediksi kejadian di masa mendatang.

Namun, bagi atasan tidak selalu kondisi ketidakpastian yang rendah akan menguntungkan walaupun atasan memiliki kesempatan untuk memperoleh

informasi yang lebih mudah. Hal ini disebabkan karena perilaku bawahan yang bertentangan dengan keinginan organisasi. Bagi bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan yang rendah adalah kondisi yang memungkinkan untuk memperoleh informasi yang akurat dari berbagai sumber. Informasi yang diperoleh tersebut, terutama informasi yang menyangkut bidang teknis, bawahan lebih menguasai informasi tersebut dibandingkan atasannya. Kemampuan menganalisis informasi tersebut akan dapat mendukung atasan dalam penyusunan anggaran jika bawahan bersedia memberikan informasinya kepada atasannya. Namun bisa juga terjadi sebaliknya, bawahan tidak memberikan informasi tersebut kepada atasannya karena dia ada pertimbangan kepentingan pribadinya.

Dari beberapa pendapat di atas menurut peneliti yang dimaksud dengan ketidakpastian lingkungan adalah kondisi dimana organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh keadaan eksternal perusahaan, misalnya keadaan dimana organisasi tersebut berada. Kondisi ketidakpastian lingkungan menyebabkan terjadinya *slack* anggaran. Hal ini disebabkan karena informasi yang diperoleh dari ketidakmampuannya memprediksi prospek masa depan dan mengatasi ketidakpastian, disembunyikan untuk kepentingan pribadi. Bawahan menyadari bahwa dia lebih memahami informasi dibidang teknisnya dibandingkan atasannya sehingga memperbesar kemungkinan dia untuk melakukan *slack* anggaran. Sebaliknya dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi partisipasi dari manajer dalam penyusunan anggaran akan mengurangi *slack* anggaran. Pada kondisi ini,



bawahan sulit memprediksi kejadian masa depan, sehingga sulit pula baginya untuk menciptakan *slack* anggaran.

Perencanaan merupakan sunnatullah. Dalam konsep manajemen Islam dijelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan apa yang akan dilakukan dihari esok. (Didin dan Hendri, 2003: 78-79)

Dengan perencanaan, kita dapat memprediksi kemungkinan yang baik yang akan muncul dan kebutuhan terburuk sekalipun. Kondisi lingkungan mempunyai pengaruh yang sangat besar bila kita tidak memprediksi sebelumnya.

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan diperlukan kajian-kajian masa kini.

#### **b. Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Williams dan Clampitt dalam Amirah (2005: 25), ada tiga faktor yang menyebabkan timbulnya ketidakpastian lingkungan pada lingkungan kerja, yaitu:

##### **1. Ketidakpastian persepsi**

Ketidakpastian persepsi mungkin timbul apabila suatu organisasi tersebut sangat aktif dalam mencari ide-ide yang baru untuk memecahkan masalah yang terjadi atau dalam situasi perubahan. Ide-ide baru yang muncul berdatangan dari berbagai pihak tadi dapat memicu munculnya perbedaan



persepsi atas beberapa hal, sehingga rentan untuk timbulnya ketidakpastian lingkungan.

## 2. Ketidakpastian yang diperlihatkan

Dalam faktor ini berarti manajemen membuat suatu kondisi dimana karyawan/bawahan dapat menunjukkan keraguannya atas bermacam hal yang terjadi didalam perusahaan. Atas beragam keraguan yang timbul ini akan menimbulkan asumsi-asumsi baru sehingga bawahan tidak memiliki kepastian dalam menentukan langkah selanjutnya.

## 3. Ketidakpastian pengeluaran

Faktor ini memfokuskan pada kebutuhan organisasi atas perlunya perencanaan yang terperinci atas segala bentuk pemasukan dan terutama pengeluaran sebelum melaksanakan suatu proyek. Hal ini harus dilakukan agar besarnya pengeluaran dapat terkontrol dan dapat dipertanggungjawabkan.

### 2.2.5. *Slack* Anggaran

#### a. Definisi *Slack* Anggaran

*Slack/slack* anggaran didefinisikan sebagai selisih sumberdaya yang diperlukan dengan sumberdaya yang disediakan untuk suatu pekerjaan (Siegel, 1989). Menurut definisi dari Young (1985), *Slack* adalah *the amount by which subordinate understates his productive capability when given chance to select work standard against which his performance will be evaluated*. Young (1998) dalam Darlis (2002) mendefinisikan *slack* anggaran sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifitasnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Sedangkan Anthony dan Govindarajan (1998: 375)

dan Hilton (1999: 359) mendefinisikan *slack* anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kesempatan yang sesungguhnya. Tujuannya agar target dapat mudah dicapai bawahan.

Anggaran dikatakan mengandung suatu *slack* apabila para manajer menyusun target anggaran lebih rendah daripada peramalan masa depan sehingga menjadi lebih mudah dicapai (Lukka, 1988). Hal lain yang dapat mengindikasikan adanya *slack* dalam anggaran adalah jika manajer mampu menegosiasikan target anggaran sehingga target tersebut dapat dengan mudah dicapai. Sebaliknya suatu anggaran mengandung sedikit *slack* apabila probabilitas pencapaiannya rendah (Merchant dan Manzoni, 1989). Anggaran juga dikatakan mengandung sedikit *slack* jika target anggaran mensyaratkan usaha yang serius dan tingkat efisiensi yang tinggi dalam mencapainya (Simons, 1988).

Bawahan berusaha menciptakan *slack* dalam anggaran perusahaan selama proses penyusunan anggaran dengan memasukkan perkiraan atau peramalan yang bias terhadap kondisi operasi perusahaan di masa mendatang (Lukka, 1998 dalam Yuwono, 1999). Menurut Hansen dan Mowen (1997: 821), *slack* anggaran atau *padding the budget* timbul apabila manajer sengaja menetapkan pendapatan terlalu rendah atau menetapkan biaya terlalu tinggi. Setiap tindakan tersebut menyebabkan tingginya kemungkinan untuk mencapai target anggaran yang dibuat dan menurunkan resiko yang dihadapinya. Penyusunan anggaran seperti ini

menyebabkan pemborosan sumber daya yang sebenarnya dapat dimanfaatkan secara produktif.

Manajer melakukan hal ini agar target anggaran dapat tercapai sehingga kinerja manajer terlihat baik. Karena karakter dan perilaku manusia yang berbeda-beda, partisipasi penganggaran dapat berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap *slack*. Pendukung partisipasi akan menciptakan *slack* mengemukakan bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan pada bawahan dalam penganggaran cenderung mendorong bawahan menciptakan *slack*. Kelompok yang tidak mendukung pendapat itu menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi *slack* yang ditandai dengan komunikasi positif antara para manajer.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kecenderungan menciptakan *slack* tersebut. Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada timbulnya *slack* adalah partisipasi anggaran. Sebagian penelitian yang telah dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran (Williamson, 1941).

Penelitian Lukka (1998) dalam Amirah (2007: 26) juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack*. Namun beberapa penelitian tidak mendukung temuan tersebut. Onsi (1973), Camman (1976) dan Merchant (1985) dalam Fitria Yulia (2004: 25), menyatakan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi *slack*. Hal ini dikarenakan adanya komunikasi positif antara manajer atas dan bawahan akan mengurangi tekanan untuk membuat *slack* anggaran.

Menurut Merchant dan Manzoni (1989), *slack* dapat meningkatkan kesempatan pembuat anggaran menghindari intervensi dari manajemen atas, menurunkan resiko pemecatan, dan lain-lain. Beberapa pendapat menyatakan bahwa *slack* anggaran dalam jumlah kecil diperbolehkan untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan perubahan kondisi dimasa mendatang. Namun, apabila *slack* yang diciptakan terlalu besar sehingga target anggaran dapat dicapai dengan sangat mudah, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dan standar penilaian kinerja menjadi efektif.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *slack* anggaran adalah perbedaan antara estimasi anggaran terbaik yang telah disusun dengan pelaporan anggaran yang diajukan. *Slack* anggaran terjadi karena target anggaran yang telah dibuat tidak dapat dicapai dengan baik karena ada faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Dalam Islam kejujuran diungkapkan dalam dua nilai utama yang menjadi sifat wajib bagi para Nabi, yaitu *shidq* dan *amanat*. *Shidq* dan *amanat* adalah ukuran sejati kesalehan. Nabi Muhammas SAW menguraikan “jauhilah oleh kamu dusta karena dusta membawa kamu kepada kedurhakaan dan neraka.” Termasuk dusta adalah upaya untuk melakukan manipulasi dalam penerimaan dan pengolahan dan penyampaian informasi.

Transparansi anggaran adalah salah satu bentuk *shidq*. Menyembunyikan anggaran merupakan kebohongan yang paling jelas. *Shidq* adalah kewajiban. Dalam pengelolaan anggaran kejujuran ini tidak bisa dijalankan kecuali dengan transparansi. Berdasarkan kaidah itu maka menjalankan transparansi anggaran

adalah wajib. Ini berarti dalam pandangan Islam menghindari transparansi anggaran adalah kemaksiatan yang dapat menghapuskan semua ibadah kepada Tuhan.

Shidq berkaitan dengan amanat, bila shidq berkaitan dengan proses informasi anggaran, amanat berkaitan dengan kesetiaan untuk mengalokasikan dan mendistribusikan anggaran kepada yang berhak dalam istilah Islam, menyampaikan amanat kepada ahlinya. Untuk mengontrol shidq dan amanat, diperlukan system pengawasan. Berarti dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah wajib karena shidq dan amanat tidak dapat berjalan tanpanya. Pengawasan tidak dapat dilakukan dengan baik tanpa transparansi anggaran.

Walhasil, dalam perspektif Islam, menegakkan transparansi anggaran adalah kewajiban agama yang mulia. Ia bukan saja menghantarkan manusia kepada berbagai kebajikan, tetapi juga menghantar mereka pada surga yang dijanjikan. Secara duniawi, transparansi anggaran dalam kata-kata Imam Ali adalah upaya “memerangi musuh negara, mensejahterakan penduduk dan memakmurkan negeri.

#### **b. Penyebab Timbulnya *Slack* Anggaran**

Menurut Anggraeni (2003) beberapa hal yang menyebabkan timbulnya *slack* anggaran, antara lain:

1. *Slack* anggaran timbul disebabkan karena anggaran digunakan sebagai satu-satunya tolok ukur kinerja sehingga manajer akan berusaha mencapai target anggaran dengan berbagai cara.

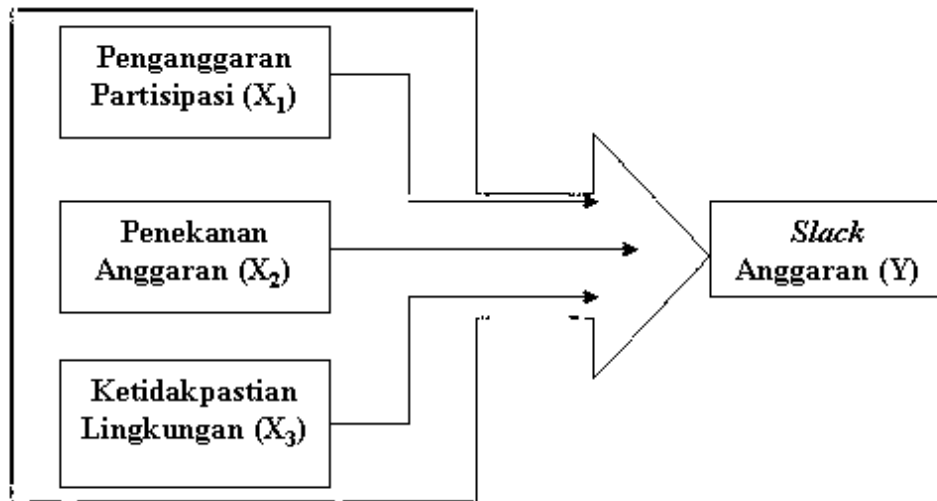
2. Penciptaan *slack* anggaran bisa dipicu oleh komite anggaran yang ditetapkan oleh manajer, karena berdasarkan pengalaman, anggaran yang diajukan akan dipotong, maka manajer akan mengajukan jumlah yang lebih besar dari jumlah yang sebenarnya diperlukan. *Slack* anggaran yang disertakan manajer dimaksudkan supaya anggaran tetap dapat dicapai meskipun dilakukan pemotongan oleh manajemen atas.

**c. Usaha-usaha Untuk Meminimalkan Resiko *Slack***


Ada tiga usaha yang dapat digunakan untuk meminimalkan *slack* anggaran, yaitu:

1. Adanya ketidakpastian dalam kinerja, artinya atasan dapat menduga usaha manajer melalui *output* mereka. Hal ini akan membuat *slack* anggaran sulit untuk dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait dengan anggaran (Fitri : 2004)
2. Manajemen puncak harus terlibat secara aktif dalam proses dalam proses *review* usulan anggaran. Hal ini merupakan cara yang efektif untuk mengurangi kecenderungan para manajer tingkat bawah untuk menciptakan *slack* (Blocher, 1976 dalam Fajarini, 2002 dalam Amirah, 2005)
3. Tidak menggunakan anggaran sebagai satu-satunya dasar untuk penilaian kinerja manajerial. Kinerja manajerial dapat kita nilai berdasar kemampuan manajer dalam penguasaan sistem kerjanya, ketepatan waktu dalam pelaporan aktivitasnya, serta efektivitas dalam setiap penanganan masalah yang timbul.

### 2.3 Kerangka Berfikir



Ket:  = secara simultan

 = secara parsial

Anggaran adalah sebuah rencana rinci yang memproyeksikan sejumlah kebutuhan operasional dimasa yang akan datang yang dinyatakan dalam unit kuantitatif dari suatu kebijaksanaan suatu organisasi yang harus dicapai pada suatu periode. Anggaran digunakan untuk menargetkan tujuan yang hendak dicapai pada periode tertentu. Anggaran diperlukan untuk memprediksikan kemampuan perusahaan dimasa yang akan datang agar resiko yang dihadapi bisa ditekan atau bahkan dihilangkan. Anggaran disusun berdasarkan data masa lalu.

Didalam penyusunannya, anggaran melibatkan banyak orang. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dari semua anggota diharapkan akan meningkatkan prestasi mereka. Karena melibatkan banyak orang maka ada kemungkinan timbulnya hal-hal yang tindakan diinginkan. Tindakan yang positif berupa timbulnya motivasi dari para manajer atau karyawan untuk bekerja dengan

sungguh-sungguh sehingga mereka akan mendapatkan *reward*. Sedangkan tindakan yang negatif dapat menimbulkan terjadinya penyimpangan anggaran karena jika mereka tidak melaksanakan anggaran dengan baik akan mendapatkan hukuman bahkan dipecat. Tindakan tersebut disebut sebagai *slack* anggaran atau *slack* anggaran. *Slack* anggaran adalah perbedaan antara estimasi anggaran terbaik yang telah disusun dengan pelaporan anggaran yang diajukan. *Slack* anggaran terjadi karena target anggaran yang telah dibuat tidak dapat dicapai dengan baik.

Penganggaran partisipasi adalah keterlibatan/ keikutsertaan seluruh atau sebagian anggota organisasi atau perusahaan mulai dari manajer tingkat bawah sampai manajer tingkat atas didalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan dilibatkan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran, diharapkan akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum.

Faktor-faktor lain yang menyebabkan timbulnya *slack* anggaran adalah penekanan anggaran. Penekanan anggaran adalah suatu keadaan yang mana karyawan dinilai kinerjanya hanya dari kemampuannya untuk melaksanakan anggaran yang telah disusun secara tepat. Kinerja karyawan sebagai satu-satunya sarana untuk penilaian. Penekanan anggaran terjadi apabila kinerja karyawan



dinilai berdasarkan kemampuannya/ kinerjanya untuk mencapai target anggaran. Akibatnya karyawan kurang kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi dimana organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh keadaan eksternal perusahaan, misalnya keadaan dimana organisasi tersebut berada. Kondisi ketidakpastian lingkungan menyebabkan terjadinya *slack* anggaran. Hal ini disebabkan karena informasi yang diperoleh dari ketidakmampuannya memprediksi prospek masa depan dan pada mengatasi ketidakpastian, disembunyikan untuk kepentingan pribadi. Bawahan menyadari bahwa dia lebih memahami informasi dibidang teknisnya dibandingkan atasannya sehingga memperbesar kemungkinan dia untuk melakukan *slack* anggaran. Sebaliknya dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi partisipasi dari manajer dalam penyusunan anggaran akan mengurangi *slack* anggaran. Pada kondisi ini, bawahan sulit memprediksi kejadian masa depan, sehingga sulit pula baginya untuk menciptakan *slack* anggaran.

#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesis pada dasarnya adalah suatu anggapan yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, pemecahan persoalan maupun dasar penelitian lebih lanjut (J. Supranto, 2001). Anggapan sebagai satu hipotesis juga merupakan data tetapi karena kemungkinan bisa salah, apabila akan digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan harus diuji dahulu dengan memakai data hasil observasi.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>= secara simultan partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap timbulnya *slack* anggaran.

H<sub>2</sub>= secara parsial partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap terciptanya *slack* anggaran.

H<sub>3</sub>= variabel ketidakpastian lingkungan paling dominan berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran.

