

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, INFORMASI ASIMETRI,  
PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH  
(Studi Pada SKPD Di Pemerintah Kabupaten Purworejo)**



**SKRIPSI**

Disusun oleh :

**Nama** : Bagoes Dimas Nurcahyo Adi  
**NIM** : 11312015  
**Jurusan** : Akuntansi

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2016**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, INFORMASI ASIMETRI,  
PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**PADA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH**

**(Studi Pada SKPD Di Pemerintah Kabupaten Purworejo)**

**SKRIPSI**

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh  
gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi,**

**Universitas Islam Indonesia**



Disusun oleh :

**Nama : Bagoes Dimas Nurcahyo Adi**  
**NIM : 11312015**  
**Jurusan : Akuntansi**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2016**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 30 Juli 2016

Penulis,



Bagoes Dimas Nurcahyo Adi

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan  
judul:**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, INFORMASI ASIMETRI,  
PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH  
(Studi Pada SKPD Di Pemerintah Kabupaten Purworejo)**

**Hasil Penelitian**

**Diajukan Oleh:**

**Nama : Bagoes Dimas Nurcahyo Adi**

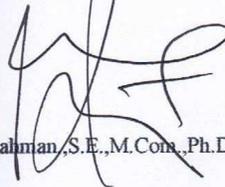
**No. Mahasiswa : 11312015**

**Program Studi : Akuntansi**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 30 Juli 2016

Dosen Pembimbing,



(Arief Rahman, S.E., M.Com., Ph.D)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, INFORMASI ASIMETRIS TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH (STUDI PADA SKPD DI PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO)**

Disusun Oleh : **BAGOES DIMAS NURCAHYO ADI**

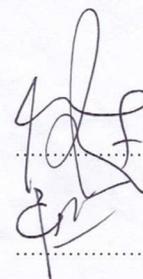
Nomor Mahasiswa : **11312015**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 18 Agustus 2016

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Rahman, SIP., SE., M.Com.,Ph.D.

Penguji : Erna Hidayah, Dra., M.Si.,Ak., CA.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Dr. Agus Harjito, M.Si.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Skripsi ini Penulis persembahkan kepada  
Ibu Susi Ariyani dan Bapak Heru Praktiknya  
dan Teman-teman seperjuangan serta Almamater*



## HALAMAN MOTTO

“Selalu awali aktivitas atau pekerjaan dengan membaca Bismillah”

(Hadist Rasulullah SAW)

“Bersemangatlah kamu untuk sesuatu yang bermanfaat buatmu”

(HR. Muslim)

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum, sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

(QS.Ar-Ra’d: 11)

“Dan apabila hamba-hambaKu bertanya kepadamu tentang Aku, maka sesungguhnya Aku dekat, Aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia berdoa kepadaKu”

(QS. Al-Baqarah: 186)

“Barangsiapa yang memberi kemudahan orang yang mengalami kesulitan, maka Allah akan memberi kemudahan kepadanya di dunia dan akhirat”

(HR. Muslim)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain, dan hanya kepada Allah engkau berharap”

(QS. Asy-Syarah: 5-8)

*Khairunnas Anfa’uhum Linnas*

“Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi sesamanya”

(HR. Rasulullah SAW)

## KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikumWr. Wb.

Alhamdulillahrabbi'l'aalamin segala puji hanya untuk Allah SWT tuhan semesta alam dan yang maha segala-Nya.Berkat nikmat, petunjuk, dan ridho-Nya sehingga penulisan skripsi dapat terselesaikan. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Agung Muhammad SAW beserta keluarganya, sahabatnya, dan orang yang selalu istiqomah berpegang teguh pada ajarannya.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana (S-1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri ,Penekanan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Instansi Pemerintah Daerah(Studi Pada SKPD Di Pemerintah Kabupaten Purworejo) .

Berkatdoa, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini, sangat membantu penulis sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan tepat waktu.

Mengacu padahal itu dengan segala hormat dan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Allah SWT berkat petunjuk dan ridho-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Ibu dan Bapak tercinta, Susi Ariyani dan Heru Praktiknyo yang tiada hentinya memberikan semangat, motivasi, dorongan, serta doa.
3. Pak Arief Rahman,,S.E.,M.Com.,Ph.D.selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan terbaiknya sehingga penyusunan skripsi ini dapat terlaksana.
4. Dr. D. Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Pak Kumala Hadi Dr.,M.Si.,Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan penuh dedikasi telah memberikan ilmu pengetahuan dan berbagi pengalamannya yang sangat berharga.
7. Bapak Muhajirin yang baik hati, seluruh Karyawan serta Staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama belajar menuntut ilmu di bangku perkuliahan.
8. Ibu Yayuk yang memberi semangat, seluruh Karyawan serta Staf Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
9. Hariyadi, Ichsan,Dayat,Aryo, dan teman seperjuangan skripsi lainnya. Riza, Nurin, Mas Dedi dan Ari (10) yang telah menjadi teman diskusi penulis.

10. Teman-teman KKN Unit 31(Shalas, Joned, Fikar, Melisa, Rendi, Adila dan Arvin) yang sudah berbagi pengalaman hidup selama di Dusun Sundi Kidul,Sedayu.
11. Teman-teman akuntansi angkatan 2011 yang telah menjadi sahabat baik penulis.
12. Teman-teman seperjuangan FE UII yang telah banyak membantu dan berbagi.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pembaca dan pihak berkepentingan lainnya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan perkembangan ilmu pengetahuan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 30 Juli 2016

Penulis,

Bagoes Dimas Nurcahyo Adi

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
Halaman Motto .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
Abstrak .....	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II: TINJAUAN PUSTAKA PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Pendekatan <i>Agency Theory</i> .....	11
2.1.2. Pendekatan <i>Contingency Theory</i> .....	12
2.1.3. Anggaran .....	13
2.1.3.1. Pengertian Anggaran .....	13
2.1.3.2. Fungsi Anggaran .....	14
2.1.3.3. Karakteristik Anggaran .....	15
2.1.3.4. Manfaat dan Tujuan Anggaran .....	16
2.1.3.5. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran .....	17
2.1.3.6. Proses Penyusunan Anggaran .....	18
2.1.4. Kesenjangan Anggaran .....	21
2.1.5. Partisipasi Anggaran .....	23
2.1.6. Informasi Asimetri .....	24
2.1.7. Penekanan Anggaran .....	25
2.1.8. Komitmen Organisasi .....	27
2.2. Penelitian Terdahulu .....	28
2.3. Pengembangan Hipotesis .....	35
2.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran .....	35
2.3.2. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran .....	36
2.3.3. Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran .....	37
2.3.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan .....	38

antara Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran .....	38
2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan .....	39
Antara Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran .....	39
2.3.6. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan .....	40
Antara Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran .....	40
2.4. Kerangka Pemikiran .....	42
<b>BAB III: METODE PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	43
3.1.1. Variabel Independen.....	43
3.1.2. Variabel Dependen .....	44
3.1.3. Variabel Moderasi .....	44
3.2. Populasi dan Sampel .....	45
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	45
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5. Metode Analisis .....	46
3.5.1. Statistik Deskriptif .....	46
3.5.2. Uji Kualitas Data .....	47
3.5.2.1. Uji Validitas .....	47
3.5.2.2. Uji Reliabilitas .....	47
3.5.3. Uji Asumsi Klasik .....	47
3.5.3.1. Uji Normalitas .....	47
3.5.3.2. Uji Heteroskesidas .....	48
3.5.3.3. Uji Multikolineritas .....	48
3.5.4. Analisis Regresi Linier Berganda .....	50
3.5.4.1. Uji T .....	51
3.5.4.2. Uji F .....	52
<b>BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
4.1. Analisis Karakteristik Responden.....	54
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	56
4.3. Uji Instrumen Penelitian.....	60
4.3.1. Uji Validitas .....	60
4.3.2. Uji Reliabilitas.....	61
4.4. Analisis Verifikatif.....	62
4.4.1. Uji Asumsi Klasik .....	63
4.4.1.1. Uji Normalitas .....	63
4.4.1.2. Uji Multikoliniertas .....	64
4.4.1.3. Uji Heteroskedastisitas .....	64
4.4.2. Hasil Estimasi Regresi .....	65
4.4.2.1. Uji F .....	66

4.4.2.2. Uji T .....	68
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian .....	71
4.5.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran .....	71
4.5.2. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran .....	72
4.5.3. Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran.....	73
4.5.4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran .....	74
Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi .....	74
4.5.5. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran .....	75
Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi .....	75
4.5.6. Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran.....	76
Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi .....	76
 BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....	 77
5.1. Kesimpulan .....	77
5.2. Saran .....	78
 Daftar Pustaka .....	 80
 Lampiran .....	 84



## DAFTAR TABEL

1.1. Tabel Anggaran dan Realisasi Anggaran Belanja Kab Purworejo 2012 .....	7
2.1. Tabel Hasil Penelitian Sebelumnya .....	33
4.1. Tabel Pengembalian Kuesioner .....	53
4.2. Tabel Karakteristik Responden.....	55
4.3. Tabel Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	57
4.4. Tabel Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan.....	60
4.5. Tabel Ringkasan Hasil Pengujian Realiabilitas .....	62
4.6. Tabel Uji Normalitas.....	63
4.7. Tabel Hasil Uji Multikolinieritas .....	64
4.8. Tabel Hasil Regresi Linier Sederhana Moderasi .....	66



## DAFTAR GAMBAR

2.1. Gambar Kerangka Pemikiran .....	42
4.1. Gambar Uji Heteroskedastisitas .....	65



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Ijin Riset .....	85
Lampiran 2 : Kuisisioner Penelitian .....	86
Lampiran 3 : Hasil Olah Data .....	91



## ***ABSTRACT***

This study entitled "Effect of Participation Budget, Information Asymmetries, Budget Emphasis Against Budget Slack With Organizational Commitment As Variable Moderation On Local Government Agencies (Studies in SKPD in Purworejo regency government)". Purpose of this study was to determine the effect of budget participation, asymmetric information, budget emphasis on the budget slack and to determine the effect of organizational commitment on the relationship between budgetary participation, asymmetry of information and budget emphasis on the budget slack. This research is a survey method that is one approach that takes the object to be observed intensive research and in-depth by spreading the questionnaire in order to obtain a complete picture that relates to the object as well as the problems associated with it.

The results showed that budget participation significant negative effect on the budget slack, asymmetric information and emphasis budget equally significant positive effect on the budget slack, as well as the organization's commitment to weaken the ridge between budgetary participation, asymmetric information, budget emphasis on the budget slack.

From the analysis, the researchers advise that SKPD Purworejo district should provide a great opportunity for employees to participate in drawing up the budget so that the budget slack can lowered. Leaders should disseminate information well to his subordinates in order not achieved huge slack of information asymmetry. And the SKPD Purworejo should be able to foster the commitment of employees working in the work.

Keywords: Participation Budget, Information Asymmetry, Budget Emphasis, Organizational Commitment, Budget Slack.

## ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Penekanan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Instansi Pemerintah Daerah (Studi Pada SKPD di pemerintahan Kabupaten Purworejo)”. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran dan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Jenis penelitian ini adalah metode survey yaitu salah satu pendekatan yang mengambil objek penelitian untuk diamati secara intensif dan mendalam dengan menyebar kuesioner sehingga diperoleh suatu gambaran lengkap yang berhubungan dengan objek tersebut serta permasalahan yang berkaitan dengan itu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap kesenjangan anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran sama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kesenjangan anggaran, serta komitmen organisasi memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran, informasi asimetris, penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Dari hasil analisis tersebut maka peneliti memberikan saran yaitu SKPD Kabupaten Purworejo hendaknya memberikan kesempatan yang besar kepada pegawainya untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran sehingga kesenjangan anggaran dapat diturunkan. Pimpinan hendaknya mensosialisasikan informasi dengan baik kepada bawahannya agar tidak tercapai gap asimetri informasi yang besar. Dan pihak SKPD Kabupaten Purworejo hendaknya dapat menumbuhkembangkan komitmen kerja pegawai dalam bekerja.

**Kata Kunci** : Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Kesenjangan Anggaran.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Berlakunya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horizontal (kepada masyarakat melalui DPRD), karena itu pemerintah daerah dituntut untuk dapat mengelola keuangan daerahnya dengan baik dan berakuntabilitas, sehingga dapat mempertanggung jawabkannya kepada masyarakat.

Dalam proses pengelolaan keuangan pemerintah, anggaran merupakan salah satu masalah penting. Melalui anggaran, akan diketahui seberapa besar kemampuan pemerintah dalam melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi wewenangnya. Menurut Indra (2006) menginterpretasikan anggaran sebagai paket pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang.

Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Anggaran juga merupakan suatu alat atau rencana

kuantitatif dalam mengidentifikasi sumber daya yang disusun berdasarkan program yang sudah disahkan dan biasanya dinyatakan dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lainnya serta manajemen harus melakukan musyawarah terlebih dahulu, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan dan dapat memberikan informasi kepada setiap divisi untuk tahun berikutnya agar dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan.

Anggaran tidak hanya penting bagi perusahaan swasta tetapi juga penting dalam pelaksanaan program-program pemerintah. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politis. Jika pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, tetapi sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada masyarakat untuk dikritik, didiskusikan dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2004).

Anggaran dalam pemerintahan merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2004). Dalam teori agensi dapat dirumuskan pemerintah sebagai agen dan masyarakat dalam hal ini diwakili oleh DPRD diartikan sebagai prinsipal. Adanya hubungan agen dan prinsipal tersebut diharapkan dapat memudahkan proses pengawasan

anggaran agar tidak terjadi perilaku-perilaku yang disfungsional, karena anggaran dalam pemerintahan merupakan wujud pembangunan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Tentunya, penyusunan anggaran dalam pemerintahan harus benar-benar memfokuskan tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat bukan hanya untuk mewujudkan kepentingan pribadi atau golongan semata.

Banyak peneliti yang sudah melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat menimbulkan kesenjangan anggaran. Putra dkk (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan anggaran, Informasi Asimetri mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kesenjangan Anggaran dan Penekanan Anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kesenjangan Anggaran. Sementara dalam penelitian Apriantini dkk (2014) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran, Terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara penekanan anggaran terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran. Terdapat pengaruh interaksi yang negatif dan signifikan antara antara komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Bertolak dengan kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah *budgetary slack* tersebut, yakni anggaran partisipasi (*budgetary participation*), dimana atasan harus terlibat dalam kajiulang (penelaahan) anggaran, pengesahan anggaran, dan juga mengikuti hasil-

hasil pelaksanaan anggaran sehingga tercipta anggaran yang realistis, karena tanpa partisipasi aktif dari atasan, maka bawahan cenderung menetapkan anggaran yang mudah dicapai dengan melakukan *budgetary slack*. Oleh karena itu partisipasi bawahan yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *budgetary slack* dan sebaliknya ketika partisipasi bawahan rendah, harapan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* juga rendah. Maka diperlukan adanya pembatasan partisipasi, yaitu bawahan dalam menyusun anggaran sesuai dengan proporsional atau rencana dan strategi yang telah ditentukan sehingga dapat mengurangi timbulnya *budgetary slack*.

Salah satu kondisi yang dapat menyebabkan timbulnya kesenjangan anggaran adalah adanya informasi asimetri, artinya bahwa apabila seorang manajer bawah atau menengah memberikan informasi bias kepada manajer atas dalam proses pembuatan anggaran maka hal itu akan mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran. Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Ketika manajer bawahan memberikan informasi bias, yaitu dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah kesenjangan anggaran yaitu dengan melaporkan anggaran di bawah kinerja yang diharapkan. Dalam penelitian Putra dkk (2015) menyatakan bahwa salah satu penyebab timbulnya kesenjangan anggaran adalah tepatnya informasi asimetri pada organisasi. Semakin bias informasi yang diberikan manajer bawah dan menengah kepada manajer atas,

maka akan mempengaruhi kemampuan manajer atas dalam menentukan anggaran sehingga dapat menimbulkan kesenjangan anggaran. Seperti dikutip dari Schiff dan Lewin, (1970) dalam Putra dkk (2015), apabila bawahan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat budget yang relatif mudah dicapai, sehingga timbulnya kesenjangan anggaran.

Anggaran yang baik adalah anggaran yang tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi. Anggaran ideal merupakan anggaran yang menantang tetapi dapat dicapai, sehingga akan selalu terjadi kemajuan dalam pembangunan masyarakat. Faktor lain yang dianggap menjadi pemicu timbulnya *budgetary slack* adalah adanya Penekanan anggaran (*budget emphasis*). Hal tersebut mungkin terjadi apabila penilaian kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan membuat anggaran yang mudah untuk dicapai dalam hal ini dengan melakukan *budgetary slack*. Penekanan anggaran ini di dalam pemerintahan daerah merupakan salah satu faktor yang dapat memungkinkan untuk memicu terjadinya kesenjangan anggaran. Karena apabila beban daerah terlalu tinggi sedangkan pendapatannya hanya biasa-biasa saja maka kemungkinan terjadinya kesenjangan menjadi sangat tinggi.

Kuat tidaknya pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran sangat ditentukan oleh komitmen organisasi yang ada pada masing-masing pengambil kebijakan. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap

nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Latuheru, 2005). Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

Berdasarkan hasil penelitian dan fenomena diatas, maka penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Putra dkk (2015) dengan menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderasi mengacu pada penelitian Apriantini dkk (2014). Hal ini sesuai dengan pendapat Falikhatun (2007) yang menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian dapat diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan kontinjensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran di Kabupaten Purworejo terdiri dari beberapa tahapan mulai dari penetapan skala prioritas program dan kegiatan, Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang), tahap penyusunan anggaran dari masing-masing dinas/instansi, penelitian oleh tim anggaran pemerintah

daerah (TAPD), pembahasan oleh legislatif dan diakhiri penetapannya oleh legislatif bersama pemerintah daerah. Namun permasalahan yang sering terjadi di lapangan menunjukkan bahwa bawahan dalam menetapkan anggaran sering terjadi selisih, dimana anggaran biaya yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran lebih besar daripada realisasi anggaran. Hal ini dapat dilihat dari tabel anggaran dan realisasi anggaran belanja tahun 2012 berikut ini:

Tabel 1.1

Anggaran dan Realisasi Anggaran Belanja Kabupaten Purworejo tahun 2012

Jenis Belanja Daerah	Anggaran	Realisasi	Efektivitas	Kesenjangan
Belanja Operasi	981,123,674,987	931,396,527,440	94.93%	5.07%
Belanja Modal	177,746,788,649	149,104,919,641	83.89%	16.11%
Belanja tak terduga	46,645,582,230	45,386,892,779	97.30%	2.70%
Belanja Transfer	48,091,689,008	272,500,000	0.57%	99.43%
Total Belanja Daerah	1,253,607,734,874	1,126,160,839,860	89.83%	10.17%

Sumber : Laporan Keuangan Daerah Kab. Purworejo Tahun 2012  
([www.purworejokab.go.id](http://www.purworejokab.go.id))

Tabel 1.1. di atas menunjukkan bahwa kinerja SKPD kurang optimal, terbukti dalam penetapan anggaran belanja dari tahun 2012 pada SKPD dalam lingkup Kabupaten Purworejo masih terjadi selisih antara anggaran yang ditetapkan dengan anggaran yang terealisasi. Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya selisih, diantaranya adalah berbagai proses yang dilalui dalam penyusunan anggaran di Kabupaten Purworejo tersebut melibatkan partisipasi dalam penyusunannya sehingga staff mungkin memberikan informasi yang bias atau karena kurangnya keterlibatan atasan dalam penyusunan anggaran. Penekanan anggaran pada tahap penetapan skala prioritas program bisa menjadi

pemicu terjadinya *Budgetary Slack*. Serta adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang dapat menimbulkan slack (Mardiasmo, 2004).

Berdasarkan uraian tersebut, penulis dalam penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Penekanan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada Instansi Pemerintah daerah (Studi pada SKPD Di Pemerintah Kabupaten Purworejo)”

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap timbulnya kesenjangan anggaran?
2. Apakah informasi asimetri berpengaruh terhadap timbulnya kesenjangan anggaran?
3. Apakah penekanan anggaran berpengaruh terhadap timbulnya kesenjangan anggaran?
4. Apakah komitmen Organisasi memperlemah hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran?
5. Apakah komitmen Organisasi memperlemah hubungan antara Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran?

6. Apakah komitmen Organisasi memperlemah hubungan antara Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap timbulnya kesenjangan anggaran.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh informasi asimetri terhadap timbulnya kesenjangan anggaran.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penekanan anggaran terhadap timbulnya kesenjangan anggaran.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen Organisasi dalam memperlemah hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen Organisasi dalam memperlemah hubungan antara Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen Organisasi dalam memperlemah hubungan antara Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan jajaran manajemen dalam pemerintahan untuk menciptakan anggaran yang efektif

dan memberikan masukan dalam aktivitas perencanaan kegiatan pemerintahan.

2. Dapat menjadi masukan bagi peneliti lain yang berminat dan tertarik memperdalam penelitian akuntansi, khususnya konsentrasi sektor publik.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pendekatan *Agency Theory***

Agency theory (teori keagenan) merupakan suatu hubungan yang berdasarkan pada kontrak yang terjadi antar anggota-anggota dalam perusahaan, yakni antara principal (pemilik) dan agent (agen) sebagai pelaku utama (Jensen & Meckling, 1976 dalam Ujiyantho & Pramuka, 2007). Pihak *principal* adalah pihak yang memberikan mandat kepada pihak lain, yaitu *agent*, untuk melakukan semua kegiatan atas nama *principal* dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Menurut Eisenhardt (1989) teori *agency* menggunakan teori sifat dasar manusia yaitu mementingkan diri sendiri (*self interest*), memiliki daya pikir yang terbatas mengenai persepsi masa depan (*bounded rationality*), dan manusia selalu menghindari resiko (*risk averse*).

Dalam hubungan keagenan pada pemerintahan daerah antara atasan dan bawahan, bawahan adalah agent dan atasan adalah principal. Bawahan melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan atas anggaran daerah dengan membetuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), sedangkan atasan berperan aktif dalam melaksanakan legislasi, penganggaran, dan pengawasan. Sebelum penyusunan APBD dilakukan, terlebih dahulu dibuat kesepakatan antara atasan dan bawahan tentang Arah dan Kebijakan Umum APBD (AKU), dan Prioritas

Anggaran dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS), yang akan menjadi pedoman untuk penyusunan anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Atasan menyampaikan rancangan PPAS kepada DPRD untuk dibahas oleh bawahan yang tergabung dalam TAPD. Dalam perspektif keagenan, hal ini merupakan bentuk kontrak (*incomplete contract*), dimana pihak principal mendelegasikan wewenang kepada pihak agent untuk melakukan kegiatan atas nama principal dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan.

### **2.1.2 Pendekatan *Contingency Theory***

Pendekatan kontijensi pada akuntansi manajemen didasarkan pada pandangan bahwa sistem akuntansi manajemen yang secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, akan tetapi sistem akuntansi manajemen juga tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi tersebut.

Seperti telah diuraikan di atas, hasil temuan dalam penelitian menunjukkan ketidakkonsistenan antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya, sehingga para peneliti berkesimpulan terdapat variabel lain yang mempengaruhi antara partisipasi anggaran dengan budgetary slack. Sesuai pendapat Shields dan Young (1993) bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang

dapat bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dalam penelitian ini, pendekatan kontigensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan antara partisipasi anggaran terhadap budgetary slack. Faktor kontigensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Faktor tersebut akan berperan sebagai moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Penjelasan lebih lanjut tentang *Budgetary Slack* dapat dilihat pada sub bab 2.1.4.

### **2.1.3 Anggaran**

#### **2.1.3.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1999). Menurut Bastian (2006) Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anthony dan Govindarajan (2006) menyatakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu alat penting dalam perencanaan yang dinyatakan dalam satu ukuran tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu yang relatif singkat.



### 2.1.3.2. Fungsi Anggaran

Banyak ahli mengemukakan mengenai fungsi dari anggaran. Secara umum anggaran merupakan rencana jangka pendek atau panjang yang disusun oleh perusahaan. Menurut Supriyono (2000) banyak perusahaan menerapkan sistem anggaran dalam kegiatan operasionalnya karena anggaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program, atau bagian dari program dalam jangka pendek umumnya satu tahun.

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.

3. Fungsi Komunikasi

Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan dalam proses anggaran. Selanjutnya setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian produk

4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat memotivasi para pelaksanaan didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.

#### 6. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi juga sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.3.3 Karakteristik Anggaran**

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut karakteristik anggaran yang dikemukakan Mulyadi (1999). Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran berisi komitmen atas kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu dan secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

### **2.1.3.4 Manfaat dan Tujuan Anggaran**

Anggaran diperlukan karena memiliki tujuan dan manfaat. Anggaran merupakan alat manajemen yang bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Tujuan dan manfaat anggaran menurut Nafarin (2000) anggaran digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana, mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan, merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan, merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal, menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat dan menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan manfaat dari anggaran, yaitu bahwa semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama, dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan atau kekurangan karyawan, dapat memotivasi karyawan, menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai, menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu dan sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin dan alat pendidikan bagi para manajer.

### **2.1.3.5 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran**

Anggaran dihasilkan oleh proses penyusunan anggaran. Pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya, yaitu menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah, menyediakan cara-cara untuk memformalisasikan usaha perencanaan, menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan itu terjadi, membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan, mengembangkan iklim “sadar laba” dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan, membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat diintegrasikan dan komprehensif, memberikan kesempatan pada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan, mengkoordinasikan, menghubungkan dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan, mendorong suatu standar prestasi tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan persaingan yang berguna dan menyediakan perangsang untuk pelaksanaan yang lebih efektif dan menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur

prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksklusif secara individual. (Supriyono, 2000).

Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian, menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran yang lengkap dan akurat dan bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melakukan penyusunan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif (Nafarin, 2000).

#### **2.1.3.6 Proses Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran memerlukan persyaratan tertentu (Mulyadi, 1999).

Penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2006) perlu melibatkan departemen anggaran yang memiliki fungsi yaitu menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran, mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran (misalnya: asumsi-asumsi mengenai

perekonomian), memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antar unit organisasi yang saling terkait, memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran mereka, menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajemen senior, menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut, mengkoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah (misalnya: unit bisnis dari departemen anggaran) dan menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior.

Dalam penyusunan anggaran diperlukan suatu unit organisasi yang mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban. Unit organisasi tersebut dikenal dengan komite anggaran. Komite anggaran melaksanakan suatu peranan yang penting. Komite tersebut meninjau dan menyesuaikan masing-masing anggaran. Biasanya, komite anggaran juga harus menyetujui revisi anggaran besar yang dibuat selama tahun tersebut (Anthony dan Govindarajan, 2006).

Menurut Blocher dkk. (2001) penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua jalan, yaitu :

- a) *Top down* (dari atas ke bawah) atau penganggaran otoritatif Dalam penganggaran *top down*, manajemen puncaklah yang menentukan tujuan secara keseluruhan pada suatu periode anggaran, sekaligus menyusun seluruh

anggaran operasi (termasuk operasi level bawah) untuk mencapai tujuan tersebut. Penganggaran otoritatif seringkali mengurangi komitmen dari para manajer tingkat bawah dan para pekerja yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan anggaran tersebut karena anggaran otoritatif ini tidak bersifat mengkomunikasikan tetapi memberikan perintah. Walaupun demikian, penganggaran ini dapat memberikan pengendalian pengambilan keputusan yang lebih baik daripada penganggaran partisipatif.

- b) *Bottom-up* (dari bawah ke atas) atau penganggaran partisipatif Berkebalikan dengan penganggaran otoritatif atau *top down*, penganggaran partisipatif merupakan alat komunikasi yang baik karena memungkinkan manajemen puncak memahami masalah yang dihadapi karyawannya, begitu juga sebaliknya. Sehingga metode ini dapat meningkatkan komitmen para karyawan dalam mencapai tujuan anggaran. Meskipun demikian, jika tidak dikendalikan dengan baik, anggaran partisipatif dapat mengarah kepada target anggaran yang mudah dicapai atau tidak sesuai dengan strategi organisasi atau target anggaran.

Proses penyusunan anggaran memerlukan banyak pertimbangan antara lain struktur organisasi karena biasanya manajemen perusahaan yang paling berwenang dan bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Pada organisasi atau perusahaan yang berada pada lingkungan yang stabil dan beroperasi dengan teknologi yang rutin dapat mempertahankan pengendalian efektivitas perusahaannya melalui spesifikasi prosedur dan

pembuatan keputusan terpusat. Dalam situasi seperti ini proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah lebih tepat, sebaliknya bagi perusahaan dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan beroperasi dengan teknologi nonrutin lebih membutuhkan partisipasi dari manajer tingkat bawah sehingga proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas lebih sesuai. Namun demikian, dengan adanya kekurangan dan kelebihan untuk tiap-tiap model, membuat kombinasi antara keduanya merupakan suatu proses penganggaran yang efektif.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran merupakan proses yang tidak dapat berdiri sendiri karena memerlukan kerja sama dari berbagai bagian dan diperlukan departemen khusus dalam penyusunannya. Penyusunan anggaran juga memerlukan pertimbangan yang matang agar dalam perjalanannya tidak diperlukan proses revisi anggaran karena pertimbangan yang kurang matang pada saat penyusunan awal.

#### **2.1.4 Budgetary Slack**

Anggaran disusun akan digunakan untuk menilai kinerja manajer, maka terdapat kemungkinan timbulnya kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* anggaran sehingga anggaran menjadi lebih mudah untuk dicapai. Menurut Merchant (1985), terjadinya *disfunctional behavior* yang mengarah pada terjadinya *slack* anggaran merupakan upaya seseorang untuk menerima sumber-sumber ekonomi melebihi yang diperlukan atau mengurangi kemampuan

produktivitas organisasi dari yang seharusnya. Menurut Siegel (1989), *budgetary slack* didefinisikan sebagai perbedaan/selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang dihasilkan dalam anggaran. Sedangkan Young (1985) mendefinisikan kesenjangan anggaran sebagai suatu jumlah yang menyatakan produktifitas yang lebih rendah ketika bawahan diberi kesempatan untuk memilih standar kerja yang akan digunakan untuk menilai kinerjanya.

Manajer dapat menciptakan *slack* anggaran ini dengan menurunkan estimasi penerimaan, menaikkan estimasi biaya atau menaikkan estimasi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output. *Slack* dalam anggaran diciptakan dengan tujuan agar anggaran dapat dicapai dengan mudah. Hal ini dikarenakan kinerja manajer akan dinilai berdasarkan pencapaiannya terhadap target anggaran. Menurut Merchant (1985), *slack* dapat meningkatkan kesempatan pembuat anggaran menghindari intervensi dari manajemen atas, menurunkan risiko pemecatan, dan lain-lain. Beberapa pendapat menyatakan bahwa *slack* anggaran dalam jumlah kecil diperbolehkan untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan perubahan kondisi di masa 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 tidak efektif. Lukka (1988), anggaran dikatakan mengandung *slack* apabila subordinat menyusun target anggaran lebih rendah dari

target peramalan terbaik masa depan sehingga target anggaran lebih mudah dicapai.



### 2.1.5 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982). Melalui partisipasi dalam proses persiapan anggaran, *principal* akan memperoleh kesempatan mendapatkan informasi dari agen yang dapat dikomunikasikan dan lebih akurat berupa informasi lokal yang nantinya akan digunakan sebagai standar yang dapat memberikan keuntungan dalam pengukuran kinerjanya nanti (Baiman, 1982).

Dengan keikutsertaan agen dalam proses penganggaran tersebut, asimetri informasi dapat terjadi dan kemungkinan memunculkan peningkatan kesenjangan yang tinggi sehubungan dengan proses penganggaran tersebut. Partisipasi anggaran berarti adanya pengaruh manajer tingkat bawah dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan bersama dengan atasannya yang berkaitan dengan area tanggung jawab atasannya (Milani, 1975). Brownell (1982) menyatakan bahwa manajer tingkat bawah berusaha bersiasat untuk melakukan kesenjangan jika mereka memiliki harapan untuk memperoleh keuntungan yang lebih dalam proses partisipasi anggaran, dan mengharapkan penghargaan yang seharusnya diperoleh agen dalam pencapaian anggarannya. Manajer melakukan kesenjangan dalam anggarannya dengan tujuan untuk melindungi keuntungan pribadinya dan hal tersebut merupakan perilaku yang rasional (Lowe & Shaw, 1968).



### **2.1.6 Informasi Asimetri**

Teori keagenan menunjukkan bahwa informasi asimetri mungkin dapat merubah tingkat partisipasi menuju terjadinya kesenjangan anggaran. Informasi asimetri muncul ketika agen memiliki informasi yang dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan antara agen dan principal (Baiman, 1982). Magee (1980) dalam Dunk (1993) menyatakan bahwa, hasil yang diharapkan seorang atasan dapat ditingkatkan dengan akses terhadap informasi pribadi bawahan.

Atasan mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih daripada bawahan mengenai unit tanggung jawab bawahan, maupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut informasi asimetri. Baiman (1982) menyatakan bahwa di beberapa organisasi, bawahan memiliki informasi lebih akurat yang dapat mempengaruhi pengukuran kinerja dibandingkan atasannya. Baiman (1982) menyarankan agar bawahan yang memiliki informasi pribadi mengenai perusahaan ikut berpartisipasi sesuai dengan sistem pengendalian manajemen dengan menyampaikan atau menyertakan informasi pribadinya untuk dipadukan dengan standar anggaran perusahaan dalam rangka penetapan kinerja perusahaan.

### **2.1.7 Penekanan Anggaran**

Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan sekaligus sebagai alat pengendalian organisasi. Sebagai alat perencanaan, anggaran dapat dipakai untuk merencanakan berbagai aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban, agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan yang sudah ditetapkan. Sedangkan anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk pengendalian, manakala anggaran tersebut dapat dipakai sebagai tolak ukur kinerja pusat pertanggungjawaban. Apabila anggaran disuatu instansi merupakan satu faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan, keadaan inilah yang disebut *budget emphasis* atau penekanan anggaran.

Alasan utama manajer tingkat bawah berusaha melakukan kesenjangan adalah untuk meningkatkan kesempatan memperoleh penghasilan yang lebih apabila penghargaan yang diberikan ditandai dengan pencapaian anggaran, maka mereka akan cenderung membangun kesenjangan dalam anggarannya melalui proses partisipasi (Lowe & Shaw, 1968; Schiff & Lewin, 1970).

Meskipun, penekanan anggaran dalam evaluasi kinerja memungkinkan terjadinya kesenjangan anggaran (Baiman, 1982) dalam Ramdeen, *et.al* (2006). Anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang tetapi dapat dicapai. Dalam istilah statistik, hal ini dapat diartikan bahwa seorang manajer yang berkinerja dengan cukup baik mempunyai kesempatan paling tidak 50% untuk mencapai jumlah anggaran. Merchant dan Manzoni, dalam studi lapangan atas manajer unit bisnis menyimpulkan dapat dicapainya anggaran unit bisnis dalam

praktik biasanya lebih tinggi dari 50%. Ada beberapa alasan mengapa manajemen senior menyetujui anggaran yang dapat dicapai untuk unit bisnis, yaitu :

1. Jika target anggaran terlampaui sulit, manajer termotivasi untuk mengambil tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Target laba yang dapat dicapai adalah salah satu cara untuk meminimalkan tindakan yang disfungsi ini.
2. Target anggaran yang dapat dicapai mengurangi motivasi para manajer untuk terlibat dalam manipulasi data untuk memenuhi anggaran
3. Jika anggaran laba unit bisnis mencerminkan target yang dapat dicapai, manajemen senior pada akhirnya dapat mengungkapkan target laba ke analisis sekuritas, pemegang saham dan pihak-pihak eksternal lainnya dengan perkiraan yang wajar bahwa hal tersebut adalah benar
4. Anggaran laba yang sulit dicapai biasanya mengimplikasikan target penjualan yang terlalu optimis. Hal ini dapat mengarah pada komitmen yang berlebihan atas sumber daya guna mempersiapkan diri untuk aktivitas penjualan yang lebih tinggi.
5. Ketika manajer unit bisnis mampu mencapai dan melebihi target mereka, ada suasana kemenangan dan sikap positif dalam perusahaan.

(Anthony dan Govindarajan, 2006).

### **2.1.8. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan (Wiener dikutip dari Lutuheru, 2005) adalah sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri.

Bagi individu yang memiliki komitmen tinggi, pencapaian organisasi akan menjadi hal yang penting. Sebaliknya, individu atau karyawan dengan komitmen yang rendah maka dalam pencapaian organisasinya akan menjadi rendah dan cenderung akan memilih atau memenuhi kepentingan pribadinya. Individu atau karyawan dengan komitmen yang tinggi menjadikan mereka peduli terhadap nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik lagi, sehingga kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran dapat dihindari.

Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan profitable (Luthans dikutip dari Latuheru, 2005). Pencapaian tujuan organisasi

merupakan hal yang penting bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Individu yang memiliki komitmen organisasi yang kuat dalam dirinya akan menyebabkan individu tersebut berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angel dan Perry, Porter et al. dikutip dari Latuheru, 2005) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al. dikutip dari Latuheru, 2005). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik lagi, dan kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran dapat dihindari.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap *Budgetary slack* dengan berbagai variabel moderating telah banyak dilakukan. Putra, dkk (2015) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri Dan Penekanan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Buleleng). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran terhadap slack anggaran baik secara

parsial dan simultan. Penelitian ini mengambil lokasi di SKPD Kabupaten Buleleng. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Buleleng. Yang mana populasinya adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di masing - masing dinas atau badan yang ada pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng. Metode pemilihan sampel menggunakan purposive sampling sehingga diperoleh sampel sebanyak 12 orang tiap tiap SKPD. Metode pengumpulan data dengan menyebar kuesioner. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis berganda, uji t dan uji f. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh signifikan dan positif Partisipasi Anggaran terhadap slack anggaran. Informasi Asimetri mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Slack Anggaran. Penekanan Anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Slack Anggaran. Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap Slack Anggaran.

Penelitian dilakukan oleh Apriantini, dkk (2014) dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan penekanan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng. Populasi yang

digunakan dalam penelitian ini berjumlah 323 orang, dimana jumlah sampel berjumlah 75 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji regresi linear sederhana, *Moderated Regression Analysis* (MRA), dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kesenjangan anggaran, Terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara penekanan anggaran terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran, Terdapat pengaruh interaksi yang negatif dan signifikan antara antara komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Rukmana (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Informasi Asimetri Terhadap Timbulnya Budget Slack (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang). Penelitian dilakukan pada SKPD kota Padang, dengan teknik analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh partisipasi anggaran secara signifikan terhadap *budget slack* dan terdapat pengaruh secara signifikan informasi asimetri terhadap *budget slack*.

Latuheru (2005) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasi

sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran. Penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antara variabel komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran akan menurunkan kecenderungan manajer dalam menciptakan kesenjangan anggaran. Hal ini mungkin disebabkan karena manajer yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki dorongan dari dalam dirinya untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi

Hasil penelitian Falikhatun (2007), membuktikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap budgetary slack. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Lowe dan Shaw (1968); Young (1985) dan Lukka (1988), yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran mempunyai hubungan positif, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan kesenjangan anggaran. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Baiman (1982) dan Dunk (1993) yang menyatakan bahwa partisipasi cenderung mengurangi *budgetary slack*, yang ditandai dengan adanya komunikasi yang positif antara atasan sehingga bawahan tidak terangsang untuk menciptakan *slack* anggaran.

Rahmiati (2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Informasi Asimetri Dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kota Padang). Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. 2) Pengaruh partisipasi

anggaran terhadap selisihan anggaran dengan informasi asimetri sebagai pemoderasi. 3) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap selisihan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD kota Padang. Metode analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap selisihan anggaran 2) Informasi Asimetri berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan selisihan anggaran dan 3) Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan selisihan anggaran.

Triana dkk (2012) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, Dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang di Kota Jambi). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis, dan locus of control terhadap slack anggaran yang dilakukan di hotel berbintang dua, tiga, dan empat di kota Jambi. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner ke 47 responden yang terdiri dari manajer menengah ke bawah menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi anggaran, budget emphasis, dan locus of control memiliki pengaruh terhadap slack anggaran. Berdasarkan uji t, secara parsial partisipasi anggaran dan budget emphasis memiliki pengaruh terhadap slack

anggaran, sedangkan secara parsial tidak ada pengaruh *locus of control* terhadap *slack anggaran*

Dari hasil telaah penelitian terdahulu dapat dirangkum dalam tabel sebagai berikut:



Tabel 2.1. Tabel Hasil Penelitian Sebelumnya

Judul dan peneliti	Variabel	Kota	Hasil penelitian
Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetaryslack) (Studi Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Buleleng) Putra dkk (2015)	Independen: Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri Dan Penekanan Anggaran  Dependen : Senjangan Anggaran (Budgetaryslack)	Buleleng Bali	Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran secara parsial maupun bersama sama berpengaruh signifikan terhadap Slack Anggaran
Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng) Apriantini, dkk (2014)	Independen: Partisipasi Anggaran  Dependen : Senjangan Anggaran (Budgetaryslack)  Moderating Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi	Buleleng Bali	1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kesenjangan anggaran (2) Terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara penekanan anggaran terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran. (3) Terdapat pengaruh interaksi yang negatif dan signifikan antara antara komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran
Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Informasi Asimetri Terhadap Timbulnya Budget Slack (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang) Rukmana (2013)	Independen: Partisipasi Anggaran, dan Informasi Asimetri  Dependen : Senjangan Anggaran (Budgetaryslack)	Kota Padang	1) tidak terdapat pengaruh partisipasi anggaran secara signifikan terhadap <i>budget slack</i> 2) terdapat pengaruh secara signifikan informasi asimetri terhadap <i>budget slack</i>
Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran	Independen: Partisipasi Anggaran	Maluku	interaksi antara variabel komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran akan menurunkan

<p>Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)</p> <p>Latuheru (2005)</p>	<p>Dependen : Senjangan Anggaran (<i>Budgetaryslack</i>)</p> <p>Moderating Komitmen Organisasi</p>		<p>kecenderungan manajer dalam menciptakan kesenjangan anggaran</p>
<p>Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan Dan Kohesivitas Kelompok</p> <p>Falikhatun (2007)</p>	<p>Independen: Partisipasi Anggaran</p> <p>Dependen : Senjangan Anggaran (<i>Budgetaryslack</i>)</p> <p>Moderating Ketidakpastian Lingkungan Dan Kohesivitas Kelompok</p>	Jawa Tengah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran slack</li> <li>2) lingkungan ketidakpastian dan kohesivitas kelompok bukan sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran</li> </ol>
<p>Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Informasi Asimetri Dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kota Padang)</p> <p>Rahmiati (2013)</p>	<p>Independen: Partisipasi Anggaran</p> <p>Dependen : Senjangan Anggaran (<i>Budgetaryslack</i>)</p> <p>Moderating Informasi Asimetri Dan Komitmen Organisasi</p>	Padang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran</li> <li>2) Informasi Asimetri berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran</li> <li>3) Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran</li> </ol>
<p>Pengaruh Partisipasi Anggaran, <i>Budget Emphasis</i>, Dan <i>Locus Of Control</i> Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel</p>	<p>Independen: Partisipasi Anggaran, <i>Budget Emphasis</i>, Dan <i>Locus Of Control</i></p> <p>Dependen : Senjangan Anggaran</p>	Jambi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) secara parsial partisipasi anggaran dan budget emphasis memiliki pengaruh terhadap slack anggaran,</li> <li>2) sedangkan secara parsial tidak ada pengaruh locus of control terhadap slack anggaran</li> </ol>

Berbintang di Kota Jambi  (Triana dkk, 2012)	( <i>Budgetaryslack</i> )		
---	---------------------------	--	--



## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh pihak yang membawa efek dimasa yang akan datang bagi mereka yang membuat keputusan. Lukka (1988) dalam Yulia Fitri (2004) berpendapat bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran, memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan kesenjangan (*Slack*).

Apabila keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan demi memenuhi keinginan dan kepentingan pribadinya maka akan menimbulkan *slack*, terutama apabila penilaian prestasi ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran. Pegawai biasanya melakukan upaya menentukan pendapatan yang terlalu rendah dan biaya yang terlalu tinggi. Dengan ini pegawai bisa dengan mudah mencapai target anggaran. Perumusan hipotesis yang menyatakan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* mengacu pada penelitian Rahmiati (2013), yaitu partisipasi anggaran yang tinggi tidak menimbulkan kesenjangan anggaran. Hal ini dikarenakan banyak orang yang menyusun anggaran dan lebih ketat dalam memonitoring menyusun anggaran sehingga pihak-pihak yang ingin membuat kesenjangan anggaran tidak berani untuk membuat kesenjangan anggaran.

## **H1: Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif terhadap Kesenjangan Anggaran.**

### **2.3.2. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran**

Anthony dan Govindarajan (2006) menyatakan bahwa kondisi informasi asimetri muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (atasan) memberikan wewenang kepada *agen* (bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Informasi asimetri adalah suatu kondisi apabila atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja *agen*/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Kondisi ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan informasi bawahan terhadap bidang teknisnya melebihi informasi yang dimiliki atasannya.

Anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, karena informasi bawahan lebih baik daripada atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran. Dalam kondisi ini bawahan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat budget yang relative lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah *budgetary slack* yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan (Schiff dan Lewin, 1970). Hasil penelitian Putra dkk (2015) menemukan bahwa informasi asimetri berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **H2: Informasi Asimetri berpengaruh positif terhadap Kesenjangan Anggaran**

### 2.3.2 Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Lowe dan Shaw (1968) menyatakan bahwa jika bawahan beranggapan bahwa pemberian penghargaan didasarkan pada pencapaian target anggaran, maka bawahan akan berusaha untuk menciptakan *slack* anggaran. Hasil penelitian ini didukung oleh Putra, dkk (2015) yang menemukan bahwa *budget emphasis* dalam penilaian kinerja mendorong terjadinya *slack* anggaran.

Hopwood (1972) menemukan bahwa penekanan anggaran (*budget emphasis*) yang tinggi menimbulkan keyakinan para pegawai bahwa penilaian yang dilakukan tidak adil, dan menimbulkan tekanan serta kekhawatiran terhadap pekerjaannya. Hal ini terjadi karena bawahan ingin kelihatan selalu baik dalam penilaian pimpinan dia atasnya, mereka tidak ingin penilaian yang negative terhadap laporan kerjanya, karena mereka mengharapkan mendapat *reward* (bonus) bila mereka selalu mendapat penilaian yang baik. Maka *slack* anggaran dilakukan agar supaya kerjanya selalu kelihatan baik.

**H3: Penekanan Anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan Anggaran**

### **2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran**

Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Dari hasil penelitian Latuheru (2005) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi akan menyebabkan semakin menurunnya kecenderungan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran, atau dengan kata lain pengaruh interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran dapat menurunkan kecenderungan senjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin berpengaruh secara negatif hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin menurunkan kecenderungan manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan senjangan anggaran.

**H4 : Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran**

#### **2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran**

Adanya informasi asimetri merupakan salah satu faktor yang menimbulkan perilaku negatif dalam hal ini adalah budgetary slack, dijelaskan oleh Suartana (2010), bahwa konsep informasi asimetri yaitu atasan anggaran mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih daripada bawahan, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah dari pada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut informasi asimetri.

Bawahan yang berkomitmen organisasi tinggi akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif tepat, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, jika seorang bawahan memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung untuk tidak memberikan informasi khusus yang dimilikinya kepada atasan, sehingga dapat menyebabkan keinginan bawahan untuk melakukan kesenjangan anggaran

Hasil penelitian Putra dkk (2015) menemukan bahwa Informasi Asimetri mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Slack Anggaran sedangkan Apriantini dkk (2014) menemukan bahwa Terdapat pengaruh interaksi yang negatif dan signifikan antara antara komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis kelima penelitian ini adalah :

**H<sub>5</sub> : Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara Informasi asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran**

### **2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran**

Baiman dan Lewis (1995) dalam Ramdeen et.al (2006) menyatakan bahwa penekanan anggaran dalam evaluasi kinerja dapat mendorong terciptanya senjangan anggaran. Ketika suatu organisasi menggunakan anggaran sebagai salah satu tolok ukur kinerja, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua cara yaitu yang pertama, meningkatkan *performance*, sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang telah dianggarkan. Sedang cara yang kedua adalah dengan cara membuat anggaran mudah untuk dicapai atau dengan kata lain melonggarkan anggaran dengan suatu cara, misalnya dengan merendahkan

target pendapatan dan meninggikan biaya perusahaan, sehingga anggaran tersebut mudah untuk dicapai, dalam hal ini akan menimbulkan budgetary slack (Armaeni, 2012).

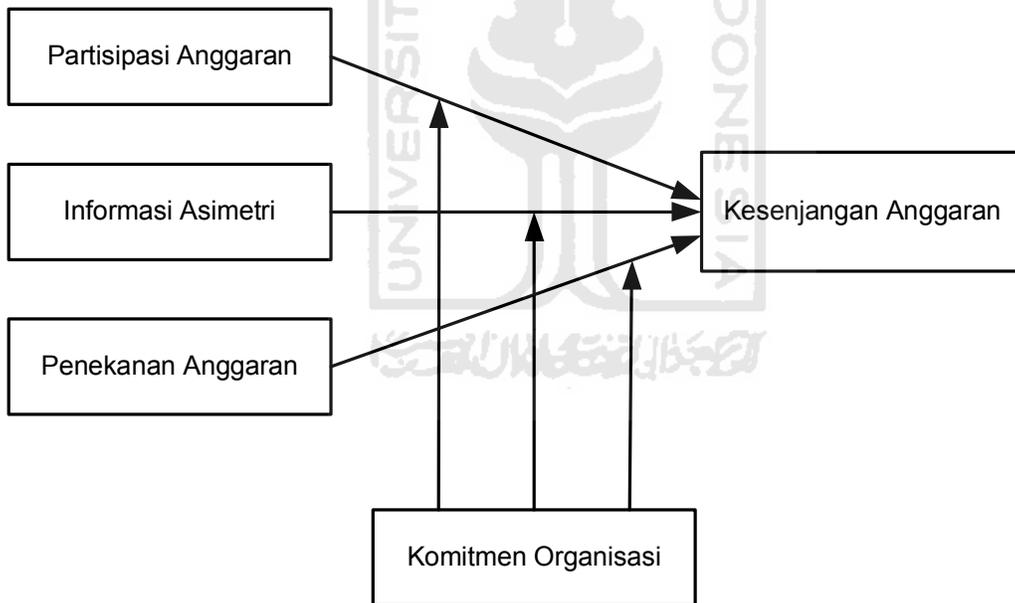
Hasil penelitian Apriantini dkk (2014) menemukan bahwa terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara penekanan anggaran terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian ini juga menunjukkan semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin berpengaruh secara negatif hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin menurunkan kecenderungan manajer di lingkungan Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan senjangan anggaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis keenam penelitian ini adalah :

**H<sub>6</sub> : Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran**

## 2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan telaah penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini terdiri atas tiga variabel, yaitu partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran sebagai variabel independen, kesenjangan anggaran sebagai variabel dependen dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Variabel-variabel yang diteliti adalah :

##### **3.1.1. Variabel Independen**

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran. Partisipasi anggaran yaitu tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat pertanggungjawabannya (Kenis, 1979) dalam Darlis (2002). Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rukmana (2013) dengan lima (5) pertanyaan yang berskala 1 sampai 6 dimana satu menyatakan sangat tidak setuju dan enam menyatakan sangat setuju.

Informasi asimetri menunjukkan perbedaan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Informasi asimetri diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rukmana (2013) dengan lima (5) pertanyaan yang berskala 1 sampai 6 dimana satu menyatakan sangat tidak setuju dan enam menyatakan sangat setuju.

Penekanan anggaran merupakan suatu kecenderungan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan anggaran dengan cara termudah (Lowe & Shaw, 1968). *Budget emphasis* (Penekanan anggaran) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hopwood (1972) dalam Triana dkk (2012) dengan delapan (8) pertanyaan yang berskala 1 sampai 6 dimana satu menyatakan sangat tidak setuju dan enam menyatakan sangat setuju.

### **3.1.2. Variabel Dependen**

Kesenjangan anggaran merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Kesenjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya (Young, 1985) dalam Darlis (2002). *Budgetary Slack* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dengan enam pertanyaan yang berskala 1 sampai 6 dimana satu menyatakan sangat tidak setuju dan enam menyatakan sangat setuju.

### **3.1.3. Variabel Moderating**

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri seorang manajer untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen operasioanal bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Porter et al., 1974 dalam Kartika, 2010). Untuk mengukur komitmen organisasi

digunakan Sembilan item pertanyaan yang telah digunakan oleh Mowday (1979) dikutip dari Asriningati (2006) dengan menggunakan skala likert 1-6

### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Purworejo, sedangkan sampel penelitiannya adalah staf keuangan, kepala bidang, kepala sub bidang dan kepala dinas yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran di Pemerintah Kabupaten Purworejo. Kabupaten purworejo memiliki 50 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berupa Dinas atau Instansi, Badan, Kantor, dan Kecamatan.

Metode pemilihan sampel menggunakan *Purposive Random Sampling*, dengan beberapa criteria sebagai berikut:

1. Sampel yang dipilih hanya dinas-dinas yang tergabung dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)
2. Sampel yang dipilih hanya yang berkaitan dengan proses penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa jawaban responden terhadap item-item pertanyaan yang terdapat dalam lima instrumen penelitian, yaitu partisipasi anggaran, kesenjangan anggaran, informasi asimetri, dan *budget emphasis* serta komitmen organisasi. Berdasarkan

jawaban yang terdapat dalam kuesioner akan diperoleh data yang menggambarkan sikap dan keterlibatan responden selama penyusunan anggaran. Jenis data dalam penelitian ini berupa jenis data subyek yang diperoleh berupa opini, sikap, pengalaman dan karakteristik dari responden yang menjadi subyek penelitian.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode yang akan digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini adalah metode survey, dimana data penelitian disebarkan dengan menggunakan kuesioner yang diserahkan kepada kepala seksi, kepala bidang dan kepala sub bagian instansi pemerintah Kabupaten Purworejo.

### **3.5. Metode Analisis**

#### **3.5.1. Statistik Deskriptif**

Statistik ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden yang menunjukkan tingkat pendidikan, jenis kelamin, lamanya bekerja dan usia responden. Sedangkan untuk memberikan deskriptif tentang karakter variabel-variabel penelitian digunakan tabel distribusi yang menunjukkan mean, median, kisaran dan deviasi standar.

### **3.5.2. Uji Kualitas Data**

#### **3.5.2.1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menentukan fungsi pengukurannya. Pendekatan yang dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total yang diteliti menggunakan teknik korelasi produk moment dari *Pearson correlations*. *Paerson correlation* dikatakan positif dan signifikan pada level 0,05.

#### **3.5.2.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan tingkat kepercayaan minimal yang dapat diberikan terhadap kesungguhan jawaban yang diterima. Uji reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan melihat konsistensi koefisien *Cronbach alpha* untuk semua variabel. Menurut Nunnaly (1978) dalam Ghozali (2002), instrumen penelitian dikatakan handal (*reliable*) jika *Cronbach alpha* lebih dari 0,6.

### **3.5.3. Uji Asumsi Klasik**

#### **3.5.3.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel-variabelnya memiliki distribusi normal. Data yang terdistribusi normal akan memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas dilakukan

dengan uji statistik *One sample Kolmogorov Smirnov*. Jika hasil *One sample Kolmogorov Smirnov* diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Akan tetapi, jika hasil *One sample Kolmogorov Smirnov* dibawah tingkat kepercayaan 5% tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **3.5.3.2. Uji Heteroskedastisitas**

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya *heteroskedastisitas* adalah dengan melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Deteksi ada tidaknya *heteroskedastisitas* dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara prediksi variabel terikat dengan residualnya dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi dan sumbu X adalah residualnya ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi *heteroskedastisitas* dan jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heteroskedastisitas* (Singgih Santoso, 2000).

### **3.5.3.3. Uji Multikolinieritas**

Menurut Ghozali (2005) uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel independen. Pada model

regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari *tolerance inflation factor* (VIF). Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan :

- a. Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.
- b. Jika nilai *tolerance*  $< 0,10$  dan nilai VIF  $> 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

Suatu regresi yang baik yaitu model regresi yang nonmultikolinieritas, artinya antara variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi tidak saling berhubungan secara sempurna. Jika suatu model regresi mengandung multikolinieritas maka kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel independen. Apabila terjadi multikolinieritas dalam suatu model regresi, maka dapat dilakukan langkah sebagai berikut :

1. Mengeluarkan salah satu dari variabel yang mempunyai korelasi kuat tersebut.
2. Membuat variabel baru yang merupakan gabungan dari variabel yang berkorelasi kuat tersebut dan menggunakan variabel baru sebagai pengganti.



### 3.5.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Gujarati dalam Ghozali (2005) analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan salah satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*nya. Secara statistik, setidaknya dapat diukur dari nilai koefisiensi determinasi ( $R^2$ ), nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak) (Ghozali, 2005).

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (Ghozali, 2005) dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_4 + b_3X_1 * X_4 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = a + b_1X_2 + b_2X_4 + b_3X_2 * X_4 \dots\dots\dots (3)$$

$$Y = a + b_1X_3 + b_2X_4 + b_3X_3 * X_4 \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

Y = Kesenjangan Anggaran

a = Konstanta

- b1-b4 = koefisien regresi
- X1 = Partisipasi Anggaran
- X2 = Informasi Asimetri
- X3 = Penekanan Anggaran
- X4 = Komitmen Organisasi
- e = Residual error (tingkat kesalahan)

#### 3.5.4.1 Uji t

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji signifikansi regresi secara parsial (uji t), yang bertujuan untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Uji koefisien regresi untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel independen yang terdapat dalam model regresi terhadap variabel dependen dapat juga dilakukan dengan menggunakan besarnya nilai probabilitas (*p-value*) masing-masing koefisien regresi variabel independen. Nilai probabilitas (*p-value*) adalah besarnya probabilitas menerima hipotesis nol ( $H_0$ ) (Algifari, 2000).

Pengujian koefisien regresi dengan menggunakan nilai probabilitas (*p-value*) dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan sebesar 5%. Jika nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil daripada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan, keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima

hipotesis alternative ( $H_a$ ). Artinya, variabel independen yang diuji berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika probabilitas menerima hipotesis nol ( $p$ -value) lebih besar dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan, maka keputusannya adalah menerima hipotesis nol ( $H_0$ ). Artinya, variabel independen yang diuji tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Algifari, 2000). Kesimpulan yang dapat ditarik adalah  $H_0$  ditolak jika nilai ( $p$ -value)  $< 0,05$ .

#### 3.5.4.2. Uji F

Selain Uji Hipotesis, dilakukan Uji F (uji kesesuaian model regresi). Pada uji F apabila menunjukkan nilai signifikansi  $F < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Sedangkan nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan model dalam menerangkan variabel independen. Tetapi karena  $R^2$  mengandung kelemahan mendasar dimana ada bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan dalam model. Maka, dalam penelitian ini digunakan adjusted  $R^2$  berkisar antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas (Ghozali, 2005). Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti

variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan variabel moderasi komitmen organisasi. Penelitian dilakukan pada pegawai yang terdiri dari staf keuangan, kepala bidang, kepala sub bidang dan kepala dinas yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran di Pemerintah Kabupaten Purworejo. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 150 eksemplar pada 50 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berupa Dinas atau Instansi, Badan, Kantor, dan Kecamatan dengan masing-masing instansi sebanyak 3 eksemplar. Hasil pengembalian kuesioner dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

**Tabel 4.1**

#### Tingkat Pengembalian Kuesioner

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah kuesiner</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jumlah kuesioner yang disebar</b>	<b>150</b>	100.0%
<b>Jumlah kuesioner yang tidak kembali</b>	<b>(0)</b>	0%
<b>Jumlah kuesioner yang tidak lengkap datanya</b>	<b>(0)</b>	0%
<b>Jumlah kuesioner yang dapat diolah</b>	<b>150</b>	100%

Sumber : Data primer diolah, 2016

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif merupakan analisis yang berbentuk uraian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diiktisarkan. Sedangkan analisis verifikatif merupakan analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis moderasi dengan bantuan program SPSS 16.0.

#### 4.1. Analisis Karakteristik Responden

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik karyawan yang akan diteliti (responden) dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendeskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel - yang ada didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, umur responden, pendidikan terakhir, jabatan dan lama menjabat. Hasil deskriptif terhadap karakteristik responden dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden**

Profil	Deskripsi	Jumlah Responden	Persentase
Usia	< 35 tahun	26	17.3%
	35 - 45 tahun	71	47.3%
	> 45 tahun	53	35.3%
	Total	150	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	85	56.7%
	Perempuan	65	43.3%
	Total	150	100%
Pendidikan	Diploma	25	16.7%
	S1	80	53.3%
	S2	45	30.0%
	Total	150	100%
Jabatan	Kepala Badan / Dinas / instansi	10	6.7%
	Sekretaris	21	14.0%
	Kabid/Kabag	36	24.0%
	Kasubbid/Kasubbag/Kasubdis/Kasie	83	55.3%
	Total	150	100%
Lama menjabat	3 tahun	28	18.7%
	3 - 5 tahun	41	27.3%
	6 - 10 tahun	63	42.0%
	> 10 tahun	18	12.0%

Total	150	100%
-------	-----	------

**Sumber : Data primer diolah, 2016**

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 56,7% dan perempuan sebesar 43,3%. Ditinjau dari usia responden sebagian besar pegawai SKPD pemerintah daerah Kabupaten Purworejo mayoritas berusia antara 35 – 45 tahun yaitu sebesar 47,3%. Sedangkan yang berusia kurang dari 35 tahun sebesar 17,3% dan usia lebih dari 45 tahun sebesar 35,3%. Dengan demikian sebagian besar pegawai SKPD Kabupaten Purworejo masih berusia produktif.

Ditinjau dari tingkat pendidikan mayoritas yang berpendidikan S1 adalah sebesar 53,3%, berpendidikan S2 sebesar 30,0% dan berpendidikan SLTA sebesar 16,7%. Hasil analisis juga menemukan bahwa pegawai memiliki jabatan sebagai Kasubbid / Kaubbag / Kasubdis / Kasie yaitu sebesar 55,3,3%, Kepala Bidang / Kepala Bagian sebesar 24%, Sekretaris sebesar 14%, dan Kepala Badan / Kepala Dinas sebesar 6,7%. Untuk lama menjabat responden mayoritas menjabat kurang lebih antara 5 – 10 tahun sebesar 42,0%, lebih dari 10 tahun sebesar 12%, antara 3 – 5 tahun sebesar 27,3% dan baru menjabat 3 tahun sebesar 18,7%.

Hasil ini disebabkan karena kaum pria memiliki peluang yang lebih besar dalam memimpin suatu organisasi termasuk dalam perusahaan publik. Dengan usia yang cukup produktif, merupakan potensi yang baik bagi pegawai karena telah memiliki pengalaman kerja yang cukup besar. Hal ini juga didukung dengan lama menjabat pegawai yaitu sudah cukup lama antara 6 – 10 tahun, dan dirasa cukup

sebagai bekal dalam memimpin bawahannya, termasuk dalam menyusun anggaran. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi yaitu berpendidikan terakhir Sarjana, maka kualitas SDM yang dimiliki PNS yang berkerja pada SKPD Kabupaten Purworejo ini cukup baik dan potensial, terutama dalam meminimalisasi terjadinya kesenjangan anggaran.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk menjelaskan analisis deskriptif dapat ditentukan kriteria penilaian sebagai berikut:

Skor penilaian terendah = 1

Skor penilaian tertinggi = 6

Interval :  $(6 - 1) / 5 = 1$

Skor 1 – 2 : Sangat Rendah

Skor >2 -3 : Rendah

Skor >3 -4 : Cukup

Skor >4 -5 : Tinggi

Skor >5 – 6 : Sangat Tinggi

Berikut akan dijelaskan analisis deskriptif yaitu menjelaskan deskripsi data dari seluruh variabel yang akan dimasukkan dalam model penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3  
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

Partisipasi Anggaran	150	2.80	5.80	4.7267	.53214
Informasi Asimetri	150	3.00	6.00	4.3027	.63107
Penekanan Anggaran	150	3.50	6.00	4.5709	.59106
Komitmen Organisasi	150	2.67	6.00	4.9530	.54392
Kesenjangan Anggaran	150	2.67	6.00	4.2070	.54864

**Sumber : Data primer diolah, 2016**

Dari tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan bahwa penilaian responden terhadap Partisipasi anggaran memiliki rata-rata sebesar 4,7267, standar deviasi sebesar 0,53214 dan rentang minimum maksimum sebesar 2,80 – 5.80. Hasil ini berarti seluruh responden yang memberikan jawaban atas Partisipasi anggaran rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,7267 dan termasuk dalam partisipasi anggaran yang tinggi karena berada pada interval ( $>4 - 5$ ), dimana pegawai ikut serta dalam setiap anggaran, menerima apabila usulnya direvisi, aktif dalam memberikan pendapat dan diskusi, tentang anggaran ke atasan karena memandang bahwa sumbangannya sangat penting dan atasan sering meminta pendapat dalam usulan anggaran. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,53214 artinya ukuran penyebaran dari variabel Partisipasi anggaran adalah sebesar 0,53214 dari 150 responden yang diteliti.

Hasil deskriptif terhadap informasi asimetri nilai rata-rata sebesar 4,3027, standar deviasi sebesar 0,63107 dan rentang minimum maksimum sebesar 3,0- 6,0. Nilai rata-rata sebesar 4,3027, termasuk dalam informasi asimetri yang tinggi dengan rentang antara ( $>4 - 5$ ), sehingga staf keuangan merasa lebih mengetahui informasi

yang luas tentang aktivitas-aktivitas di unit kerja, mengenal secara teknis tentang pekerjaan, informasi tentang aktivitas di unit termasuk dalam menilai, dan memahami tentang apa yang telah dicapai unit yang dipimpinnya dibandingkan dengan atasannya. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,63107 artinya ukuran penyebaran dari variabel informasi asimetri adalah sebesar 0,63107 dari 150 responden yang diteliti.

Hasil deskriptif terhadap penekanan anggaran memiliki rata-rata sebesar 4,5709, standar deviasi sebesar 0,59106 dan rentang minimum maksimum sebesar 3,50 – 6,00. Hasil ini berarti seluruh responden yang memberikan jawaban atas penekanan anggaran rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,5709 dan termasuk dalam penekanan anggaran yang tinggi ( $>4 - 5,0$ ), dimana pimpinan memiliki kecenderungan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan anggaran dengan cara termudah, misalnya menekan bawahan dalam menentukan sasaran anggaran dengan menawarkan penghasilan yang lebih besar, untuk mendorong kemampuan pegawai dalam mencapai target anggaran. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,59106 artinya ukuran penyebaran dari variabel kejelasan sasaran anggaran adalah sebesar 0,59106 dari 150 responden yang diteliti.

Pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,9530, standar deviasi sebesar 0,54392 dan rentang minimum maksimum sebesar 2,67 – 6,0. Artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi rata-rata termasuk dalam komitmen organisasi yang tinggi, dimana pegawai telah memiliki keinginan bekerja keras untuk memajukan organisasi, tidak

mundur dari organisasi, merasa bangga dapat bekerja di pemerintahan ini, memiliki peluang dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional karena peduli terhadap masa depan organisasi Sedangkan standar deviasi sebesar 0,54392 artinya ukuran penyebaran dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,54392 dari 150 responden yang diteliti.

Pada variabel kesenjangan anggaran memiliki rata-rata sebesar 4,2070 standar deviasi sebesar 0,54864 dan rentang minimum maksimum 2.67– 6.00. Nilai rata – rata sebesar 4,2070 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kesenjangan anggaran rata-rata memberikan skor penilaian yang cukup tinggi. Hal ini berarti rata-rata pegawai meyakini bahwa standar anggaran menyebabkan tingginya produktivitas, adanya kelonggaran anggaran, percaya diri tentang pencapaian anggaran, hati-hati dalam memonitor biaya. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,40517 artinya ukuran penyebaran dari variabel kesenjangan anggaran adalah sebesar 0,40517 dari 150 responden yang diteliti.

#### 4.3. Uji Instrumen Penelitian

##### **4.3.1. Uji Validitas**

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor faktor (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Apabila koefisien yang diperoleh positif dan lebih besar dari nilai  $r$  tabel berarti data dikatakan valid (Ghozali, 2002). Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.4. berikut

**Tabel 4.4. Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0.658	0.1603	Valid
	PA2	0.507	0.1603	Valid
	PA3	0.706	0.1603	Valid
	PA4	0.621	0.1603	Valid
	PA5	0.718	0.1603	Valid
Informasi Asimetri	IA1	0.738	0.1603	Valid
	IA2	0.792	0.1603	Valid
	IA3	0.809	0.1603	Valid
	IA4	0.454	0.1603	Valid
	IA5	0.631	0.1603	Valid
Penekanan Anggaran	PNA1	0.790	0.1603	Valid
	PNA2	0.671	0.1603	Valid
	PNA3	0.737	0.1603	Valid
	PNA4	0.665	0.1603	Valid
	PNA5	0.492	0.1603	Valid
	PNA6	0.672	0.1603	Valid
	PNA7	0.791	0.1603	Valid
	PNA8	0.722	0.1603	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0.736	0.1603	Valid
	KO2	0.756	0.1603	Valid
	KO3	0.754	0.1603	Valid
	KO4	0.722	0.1603	Valid

	KO5	0.634	0.1603	Valid
	KO6	0.624	0.1603	Valid
	KO7	0.734	0.1603	Valid
	KO8	0.766	0.1603	Valid
	KO9	0.536	0.1603	Valid
Kesenjangan Anggaran	KA1	0.521	0.1603	Valid
	KA2	0.667	0.1603	Valid
	KA3	0.623	0.1603	Valid
	KA4	0.589	0.1603	Valid
	KA5	0.738	0.1603	Valid
	KA6	0.584	0.1603	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2016

Seperti telah dikemukakan diatas ternyata koefisien korelasi semua butir yang diukur dengan *Total Correlation* memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,1603), sehingga semua butir instrumen pertanyaan baik pada variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan kesenjangan anggaran yang tertuang dalam angket penelitian dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.3.2. Uji Keandalan Instrumen Penelitian (Reliability Test)

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program *SPSS for 17.00* memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ )  $>$  0,60 (Ghozali, 2002)

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran, informasi asimetri, komitmen organisasi dan kesenjangan anggaran, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.5**

#### *Ringkasan hasil pengujian reliabilitas*

<b>Variabel</b>	<b>Koef. Alpha</b>	<b>Nilai kritis</b>	<b>Status</b>
Partisipasi Anggaran	0,601	0,6	Reliabel
Informasi Asimetri	0,719	0,6	Reliabel
Penekanan Anggaran	0,840	0,6	Reliabel
Komitmen organisasi	0,862	0,6	Reliabel
Kesenjangan anggaran	0,675	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, (2015)

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,6. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Nunnaly semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### **4.4. Analisis Verifikatif**

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*soft were*) komputer program SPSS 16. Pengujian dengan regresi linier berganda dan regresi linier Moderasi digunakan untuk menerangkan variasi kesenjangan anggaran dari dua interaksi variabel independen. Efek utama dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen tidak dapat diinterpretasikan. Fokusnya adalah pada kesignifikanan dan sifat pengaruh interaksi dua variabel independen yang ada dalam persamaan. Jika koefisien regresi interaksi signifikan pada level 5% , menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini baik hipotesis penelitian ini didukung.

Sebelum dilakukan analisis regresi terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik.

#### 4.4.1. Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara statistik sebenarnya model persamaan regresi yang diajukan adalah sudah memenuhi syarat, dalam arti eratnya hubungan variabel bebas dengan variabel tidak bebasnya. Tetapi agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrik maka harus memenuhi asumsi klasik antara lain multikolinearitas, heteroskedastisitas dan uji normalitas.

##### 4.4.1.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel tergantung dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas data digunakan One Sample Kolmogorov Smirnov Test. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada

**Tabel 4.6**  
**Uji Normalitas**

<b>Variabel</b>	<b>Kolmogorov Smirnov Test</b>	<b>P – value</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Residual</b>	<b>0,683</b>	<b>0,739</b>	<b>Normal</b>

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov Smirnov menunjukkan bahwa nilai KS = 0,683 dan probabilitas sebesar 0,739. Dengan demikian data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

#### 4.4.1.2. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari VIF, jika nilai VIF <10 maka tingkat kolinieritas dapat ditoleransi (Ghozali, 2002). Uji VIF dilakukan terhadap ketiga variabel bebas, dan iktisar hasil multikolinieritas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7**

#### **Hasil Uji Multikolinieritas**

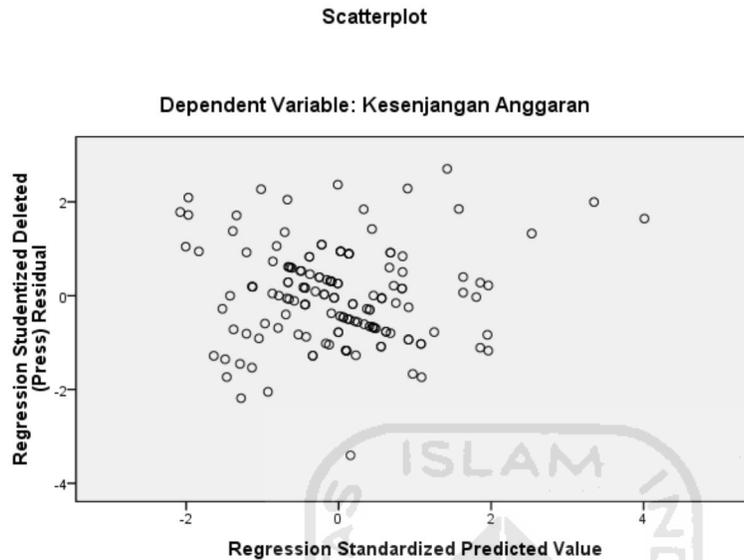
Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Partisipasi Anggaran	0.976	1.024
Informasi Asimetri	0.845	1.183
Penekanan Anggaran	0.828	1.208
Dependent Variable: Kesenjangan anggaran		

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa semua variabel independen yaitu partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran memiliki nilai VIF < 10, sehingga model regresi yang diajukan dalam penelitian ini tidak mengandung gejala multikolinieritas.

#### 4.4.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Cara mendeteksinya adalah dengan melihat apakah titik-titik memiliki pola tertentu yang teratur seperti gelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan terdapat heterokedastisitas. Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2002). Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada lampiran, dan sebagai sampel ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Uji Heteroskedastisitas

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa sebaran data residual tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di sekitar nol. Dengan demikian model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.4.2. Hasil Estimasi Regresi

Hasil analisis regresi dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 4.8

## Hasil Regresi Linier Sederhana Moderasi

Model	Variabel	Koef. Reg	t stat.	Sig-t	F Stat.	Sig-F	Adjusted R <sup>2</sup>
1	(Constant)	3.047	5.785	0.000	14.707	0.000	0.216
	Partisipasi Anggaran	-0.189	-2.504	0.013			
	Informasi Asimetri	0.228	3.324	0.001			
	Penekanan Anggaran	0.235	3.176	0.002			
2	(Constant)	6.278	10.051	0.000	4.110	0.008	0.059
	Partisipasi Anggaran	-0.123	-1.259	0.210			
	Komitmen Organsiasi	-0.087	-0.981	0.328			
	Moderasi (X1*X4)	-0.235	-2.070	0.040			
3	(Constant)	4.992	8.148	0.000	13.473	0.000	0.201
	Informasi Asimetri	0.541	6.041	0.000			
	Komitmen Organisasi	-0.327	-3.593	0.000			
	Moderasi (X2*X4)	-0.360	-3.531	0.001			
4	(Constant)	4.135	7.376	0.000	14.110	0.000	0.209
	Penekanan Anggaran	0.413	5.903	0.000			
	Komitmen Organisasi	-0.146	-1.973	0.050			
	Moderasi (X3*X4)	-0.253	-3.545	0.001			

Dependen Var: KA : Kesenjangan Anggaran

Sumber: Data Primer yang Diolah 2016.

Dalam model regresi dapat ditulis persamaan regresi :

$$Y = 3,047 - 0,189X_1 + 0,228X_2 + 0,235X_3 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = 6,278 - 0,123 X_1 - 0,087X_4 - 0,235 X_1 * X_4 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = 4,992 + 0,541 X_2 - 0,327X_4 - 0,360 X_2 * X_4 \dots\dots\dots (3)$$

$$Y = 4,135 + 0,413 X_3 - 0,146X_4 - 0,253 X_3 * X_4 \dots\dots\dots (4)$$

#### 4.4.2.1. Uji F

Uji F digunakan untuk menilai tingkat kelayakan model regresi. Dari Tabel 4.8 di dapat  $F_{hitung}$  sebesar 14,707 dengan probabilitas 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa  $p\text{-value} < 0,05$ , maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki tingkat kesesuaian model yang baik (*goodness of fit*). Artinya dalam model I ini variabel partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Begitu juga dengan model II dengan  $F_{hitung}$  sebesar 4,110 dan probabilitas sebesar  $0,008 < 0,05$ , yang berarti partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan interaksi ( $X1 * X4$ ) variabel tersebut secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Pada model III  $F_{hitung}$  sebesar 13,473 dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang berarti informasi asimetri, komitmen organisasi dan interaksi ( $X2 * X4$ ) variabel tersebut secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Pada model IV  $F_{hitung}$  sebesar 14,110 dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang berarti penekanan anggaran, komitmen organisasi dan interaksi ( $X3 * X4$ ) variabel tersebut secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran.

Dari Tabel 4.8 tersebut dapat diketahui koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) sebesar 0,216 maka dapat diartikan 21,6% kesenjangan anggaran di SKPD Kabupaten Purworejo dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yang diteliti yaitu partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran. Sisanya sebesar 78,4% kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Begitu juga untuk model ke dua nilai koefisien determinasi sebesar 0,059 menunjukkan bahwa kesenjangan anggaran di SKPD Kabupaten Purworejo 5,9% dijelaskan oleh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi ( $X1.X4$ ), dan sisanya sebesar 94,1% kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan

dalam model penelitian ini.

Pada model ke ketiga nilai koefisien determinasi sebesar 0,201 menunjukkan bahwa kesenjangan anggaran di SKPD Kabupaten Purworejo 20,1% dijelaskan oleh informasi asimetri, komitmen organisasi dan interaksi antara informasi asimetri dengan komitmen organisasi (X2.X4), dan sisanya sebesar 79,9% kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pada model ke ketiga nilai koefisien determinasi sebesar 0,209 menunjukkan bahwa kesenjangan anggaran di SKPD Kabupaten Purworejo 20,9% dijelaskan oleh penekanan anggaran, komitmen organisasi dan interaksi antara penekanan anggaran dengan komitmen organisasi (X3.X4), dan sisanya sebesar 79,1% kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2.2. Uji T

Dari hasil regresi linier berganda nampak bahwa koefisien regresi variabel partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran adalah sebesar -0,189 dan t hitung sebesar -2,504 dan probabilitas sebesar 0,013 < 0,05. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan "H1: *Partisipasi Anggaran mempunyai pengaruh negatif terhadap Kesenjangan Anggaran*, terbukti. Koefisien estimasi negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin rendah kesenjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Purworejo.

Hasil pengujian regresi linier berganda nampak bahwa koefisien regresi variabel informasi asimetri terhadap kesenjangan anggaran adalah sebesar 0,228 dan t hitung sebesar 3,324 dengan sig sebesar 0,001 < 0,05. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan "H2: *Informasi Asimetri berpengaruh positif terhadap Kesenjangan Anggaran*, terbukti. Koefisien estimasi positif menunjukkan bahwa semakin tinggi informasi asimetri maka semakin tinggi kesenjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Purworejo.

Hasil pengujian regresi linier berganda nampak bahwa koefisien regresi variabel penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran adalah sebesar 0,235 dan t hitung sebesar 3,176 dengan sig sebesar 0,002 < 0,05. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan "H3: *Penekanan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kesenjangan Anggaran*, terbukti. Koefisien estimasi positif menunjukkan bahwa semakin tinggi penekanan anggaran maka semakin tinggi kesenjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Purworejo.

Dari hasil regresi moderasi (model 2) nampak bahwa koefisien regresi variabel moderasi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi (X1\*X4) terhadap kesenjangan anggaran adalah sebesar -0,235 dan t hitung sebesar -2,070 dengan sig sebesar 0,040 < 0,05. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan "H4: *Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran*, terbukti. Koefisien estimasi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Dari hasil regresi moderasi (model 3) nampak bahwa koefisien regresi variabel moderasi informasi asimetri dengan komitmen organisasi (X2\*X4) terhadap kesenjangan anggaran adalah sebesar -0,360 dan t hitung sebesar -3,531 dengan sig sebesar 0,001 < 0,05. Hal ini berarti hipotesis kelima yang menyatakan "H5: *Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran*, terbukti. Koefisien estimasi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperlemah hubungan antara informasi asimetri terhadap kesenjangan anggaran.

Dari hasil regresi moderasi (model 4) nampak bahwa koefisien regresi variabel moderasi penekanan anggaran dengan komitmen organisasi ( $X_3 \times X_4$ ) terhadap kesenjangan anggaran adalah sebesar -0,253 dan t hitung sebesar -3,545 dengan sig sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis keenam yang menyatakan "*H6: Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran*", terbukti. Koefisien estimasi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperlemah hubungan antara penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran.



## 4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.5.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Hasil analisis data menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kesenjangan anggaran. Artinya semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran semakin rendah tingkat kesenjangan anggaran, dan sebaliknya semakin rendah partisipasi anggaran pegawai SKPD Kabupaten Purworejo maka semakin tinggi tingkat kesenjangan anggarannya. Semakin besar partisipasi anggaran semakin besar keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran. Apabila keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan demi memenuhi keinginan dan kepentingan pribadinya maka akan menimbulkan *slack*, terutama apabila penilaian prestasi ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

Menurut Brownell, (1982), partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Pegawai biasanya melakukan upaya menentukan pendapatan yang terlalu rendah dan biaya yang terlalu tinggi. Dengan ini pegawai bisa dengan mudah mencapai target anggaran. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Ramdeen et.al (2006), yang meneliti pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran, hasilnya terjadi hubungan negatif diantara variabel-variabel tersebut.

#### 4.5.2 Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial informasi asimetri berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2001) menyatakan bahwa kondisi informasi asimetri muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (atasan) memberikan wewenang kepada *agen* (bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Informasi asimetri adalah suatu kondisi apabila atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja *agen*/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Kondisi ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan informasi bawahan terhadap bidang teknisnya melebihi informasi yang dimiliki atasannya.

Informasi asimetri muncul ketika agen memiliki informasi yang dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan antara agen dan *principal* (Baiman, 1982). Magee (1980) dalam Dunk (1993) menyatakan bahwa, hasil yang diharapkan seorang atasan dapat ditingkatkan dengan akses terhadap informasi pribadi bawahan. Menurut Baiman (1982) menyatakan bahwa di beberapa organisasi, bawahan memiliki informasi lebih akurat yang dapat mempengaruhi pengukuran kinerja dibandingkan atasannya

Anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, karena informasi bawahan lebih baik daripada atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran. Dalam kondisi ini bawahan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat budget yang relative lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah *budgetary slack* yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan (Schiff dan Lewin, 1970).

Hasil penelitian mendukung penelitian Putra dkk (2014) yang menemukan bahwa informasi asimetri berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran

#### 4.5.3 Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Penekanan Anggaran berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kesenjangan Anggaran. Menurut Mardiasmo (2002) mengatakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Penilaian kinerja seseorang ditentukan berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran dimana bawahan dirangsang dengan adanya suatu reward jika perencanaan anggaran tercapai, dan sanksi apabila perencanaan anggaran tidak tercapai. Adanya

penekanan anggaran (budget emphasis) seperti itu akan mendorong bawahan untuk menciptakan slack dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi. Penekanan anggaran merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993) menunjukkan bahwa budget emphasis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap slack anggaran.

Ketika suatu organisasi menggunakan anggaran sebagai salah satu tolok ukur kinerja, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua cara yaitu yang pertama, meningkatkan performance, sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang telah dianggarkan. Sedang cara yang kedua adalah dengan cara membuat anggaran mudah untuk dicapai atau dengan kata lain melonggarkan anggaran dengan suatu cara, misalnya dengan merendahkan target pendapatan dan meninggikan biaya perusahaan, sehingga anggaran tersebut mudah untuk dicapai, dalam hal ini akan menimbulkan budgetary slack (Armaeni, 2012).

Hasil penelitian mendukung penelitian Putra dkk (2015) yang menemukan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran pada SKPD pemerintah Kabupaten Buleleng.

#### **4.5.4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan secara signifikan terhadap kesenjangan Anggaran terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi melemahkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

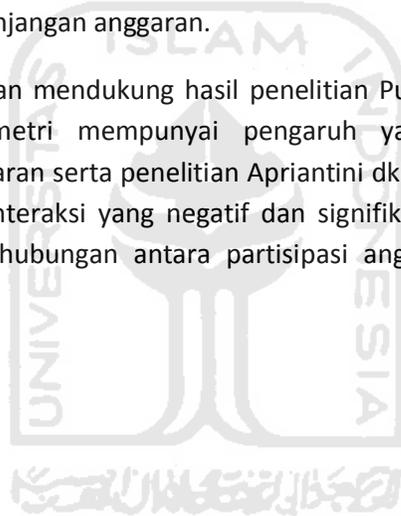
Dari hasil penelitian Latuheru (2005) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi akan menyebabkan semakin menurunnya kecenderungan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran, atau dengan kata lain pengaruh interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran dapat menurunkan kecenderungan senjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin berpengaruh secara negatif hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka

semakin menurunkan kecenderungan manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan senjangan anggaran.

#### **4.5.5. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial informasi asimetri berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kesenjangan Anggaran terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi melemahkan hubungan antara informasi asimetri dengan kesenjangan anggaran.

Hasil penelitian mendukung hasil penelitian Putra dkk (2015) menemukan bahwa informasi asimetri mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Slack Anggaran serta penelitian Apriantini dkk (2014) menemukan bahwa Terdapat pengaruh interaksi yang negatif dan signifikan antara antara komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran



#### **4.5.6. Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Komitmen organisasi sebagai variabel moderasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial penekanan anggaran berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kesenjangan Anggaran terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi melemahkan hubungan antara penekanan anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Alasan utama manager bawah menciptakan senjangan dalam anggarannya tidak lain adalah untuk menciptakan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan imbalan yang akan mereka peroleh, jika manager bawah merasa bahwa penghargaan yang mereka terima didasarkan atas pencapaian anggaran maka, mereka akan menciptakan senjangan anggaran ketika dalam proses partisipasi dengan penekanan anggaran. (Ramdeen et.al dalam Afiani 2010). Namun demikian pengaruh penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran yang dibentuk oleh manager ini akan semakin berkurang jika manager memiliki komitmen yang besar.

Hasil penelitian mendukung penelitian Apriantini dkk (2014) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara penekanan anggaran terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan di Bab terdahulu, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

Berdasarkan hasil analisis regresi menemukan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Sedangkan hasil pengujian secara parsial menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kesenjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Purworejo. Hal ini berarti pegawai yang semakin besar keterlibatannya dalam penyusunan anggaran maka semakin rendah kesenjangan anggaran yang terjadi. Hasil juga menemukan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Purworejo. Hal ini berarti semakin besar perbedaan informasi yang dimiliki pimpinan dan bawahan maka semakin besar pula kesenjangan anggaran. Begitu juga dengan variabel penekanan anggaran terbukti berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Purworejo. Hal ini berarti semakin tinggi besar penekanan anggaran maka semakin tinggi pula kesenjangan anggaran yang terjadi.

Dalam penelitian ini memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel moderator hubungan antara partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kesenjangan Anggaran terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi melemahkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran. Hasil juga menunjukkan bahwa secara parsial informasi asimetri berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kesenjangan Anggaran terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi melemahkan hubungan antara informasi asimetri dengan kesenjangan anggaran. Hasil yang lain menemukan bahwa secara parsial tekanan anggaran berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kesenjangan Anggaran terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa komitmen organisasi melemahkan hubungan antara tekanan anggaran dengan kesenjangan anggaran.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka ada beberapa saran yang yaitu sebagai berikut:

Pihak SKPD Kabupaten Purworejo hendaknya memberikan kesempatan yang besar bagi pegawainya untuk turut dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran daerah, sehingga kesenjangan yang terjadi pada target pendapatan dan realisasi

pendapatan dapat diturunkan. Begitu juga dengan informasi yang dimiliki pimpinan hendaknya disosialisasikan dengan baik kepada bawahan, agar tidak tercapai gap informasi asimetri yang besar.

Pihak SKPD Kabupaten Purworejo hendaknya dapat menumbuh kembangkan komitmen kerja Pegawai agar memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Langkah yang dilakukan adalah dengan memberikan insentif tambahan yang sesuai pada jabatan sekarang, sehingga pegawai akan merasa memiliki sistem nilai yang sama didalam bekerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, Dina Nur. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang*
- Apriantini Ni Kadek Erni, I Made Pradana Adiputra, Edy Sujana. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng) , *e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume 2 No: 1 Tahun 2014)*
- Algifari. (2000). *Analisis Regresi, Teori, Kasus & Solusi*. BPFE UGM, Yogyakarta
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan. (2006). *Management Controls Systems*, Edisi 11, penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Penebit Salemba Empat, Jakarta.
- Armaeni. (2012). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) (Studi Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Pinrang). *Skripsi. Jurusan akuntansi Fakultas ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar*
- Asriningati. (2006). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi X: Makassar*
- Blocher J, et.al. (2001). *Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik*, (Alih bahasa Susty Ambarini), Jakarta: Salemba Empat
- Kartika Andi, (2010), Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang), *Jurnal Akuntansi, Februari Hal, 39-60 ISSN 1979-4886*
- Bastian, Indra. (2006). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Penebit Salemba Empat, Jakarta.
- Baiman, S. (1982). Agency Research in Managerial accounting: A Survey. *Journal of Accounting Literature, Vol.1: 154-213*.
- Brownell, Peter. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research, Vol: 20 : 12-27*.

- Darlis, Edfan. (2002). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran, *JRAI, Vol 5 No.1, hal 85-101*
- Dunk, Alan S. (1993). *The Effect of Budget emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review*, p. 400-410.
- Eisenhardt, K. (1989). *Agency Theory: An assessment and review*. *Academy of Management Review* Vol. 14 No.1, p. 57-74.
- Falikhatus, Dra., M.SI, AK. (2007). Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Budgetary Slack (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah). *Jurnal SNA X Padang*.
- Falikhatus, Dra., M.SI, AK. (2007). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan Dan Kohesivitas Kelompok..*
- Fitri, Yulia. (2004). Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran (Studi Empiris pada Universitas Swasta di Kota Bandung). *SNA VII, 581-597*.
- Ghozali, Imam. (2002). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS, Badan*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hopwood, A.G. (1972). An Empirical Study of The Role Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research (Supplement 1972)*. pp 156-182
- Latuheru, B. P. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, VOL. 7, NO. 2, NOPEMBER 2005: 117-130*
- Lowe, E. A. dan R. W. Shaw. (1968). An Analysis of Mangerial Biasing: Evidence From a Company's Budgeting Proses. *The Journal of Management Studies 5. Oktober*. Pp 304-315.
- Lukka, K. (1988). Budgetary Biasing in Organization. Theoretical Framework and Empirical Evidence, *Accounting Organization and Society 13*.pp. 281-301.
- Mardiasmo. (2004). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.

- Merchant Kenneth A, (1985). Budgeting and Propensity to Create Budgetary Slack. *Accounting, Organization, and Society* 10: 201:210
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*; 50( April), pp. 274-284.
- Mulyadi. (1999). *Akuntansi Biaya. Edisi Kelima*. Yogyakarta: Adityya Media.
- Nafarin. M. (2000). *Penganggaran Perusahaan* . Jakarta: Salemba Empat
- Putra I Nyoman Triantana, I Made Pradana AdiPutra, Nyoman Trisna Herawati, (2015), melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri Dan Penekanan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran (Budgetaryslack) (Studi Pada Skpd Pemerintah Kabupaten Buleleng), *e-Journal S1 AkUniversitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume 3 No.1 Tahun 2015)*
- Rahmiati, Elfi. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kota Padang). *Skripsi. Universitas Negeri Padang: Padang*
- Ramdeen, Collin et.al, (2006), *An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budgetary emphasis and Information Asumetry on Budgetary Slack In The Hotel Industry*.
- R.A. Supriyono.(2000). *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Satu*, Yogyakarta : BPFE.
- Rukmana Paingga DB. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Asimetri Informasi Terhadap Timbulnya Budget Slack (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang), *E-Journal Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*
- Santoso, S, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia
- Schiff, M. and A.W. Lewin. (1970). The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, Vol. 45, pp. 259 -268.
- Shield, Michael D, Young, S Mark. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*. Sarota:. vol. 5, pg. 265.
- Siegel, Gary, and Helena Ramanaukas Marconi. (1989). *Behavioral Accounting*. South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio

Suartana I Wayan,(2010). *Akuntansi Keprilakuan Teori dan Implementasi*, Cetakan Pertama, Andi Offset, Denpasar

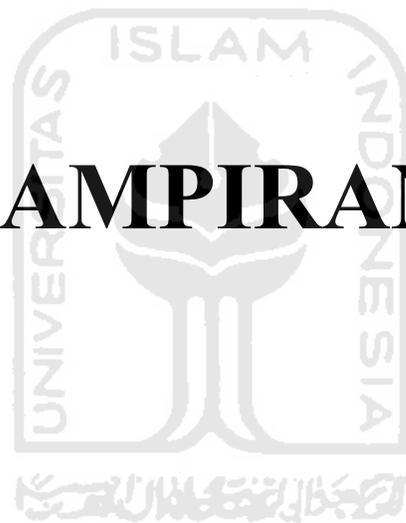
Triana Maya, Yuliusman, Wirmie Eka Putra, (2012), Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, Dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang di Kota Jambi), *e-Jurnal BINAR AKUNTANSI Vol. 1 No. 1*, September 2012

Ujiyantho, Arif Muh. dan B.A. Pramuka. (2007). Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan. *Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar, 26-28 Juli*

Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research. Autumn 23: pp: 829-842*



# LAMPIRAN



# LAMPIRAN 1

## SURAT IZIN RISET



**PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO**  
**KANTOR PENANAMAN MODAL DAN PERIZINAN TERPADU**

Jl. Urip Sumoharjo No. 6 Purworejo Kode Pos 54111  
Telp. (0275) 325202 Fax. (0275) 325202 Email : kpmpt@purworejokab.go.id

### IZIN RISET / SURVEY / PKL

NOMOR : 072/158/2016

- I. Dasar : 1. Peraturan Daerah Kabupaten Purworejo Nomor 18 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Purworejo (Lembaran Daerah Kabupaten Purworejo Tahun 2012 Nomor 17).  
2. Peraturan Bupati Purworejo Nomor 44 Tahun 2014 tentang Pendegelasan Wewenang Penerbitan Beberapa Jenis Izin Kepada Kantor Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Kabupaten Purworejo.
- II. Menunjuk : Surat dari UII Yogyakarta Nomor:143/DEK/10/Div.SDM/IV/2016 Tanggal 08 April 2016
- III. Bupati Purworejo memberi Izin untuk melaksanakan Riset/ Survey/ PKL dalam Wilayah Kabupaten Purworejo kepada :

- ❖ Nama : Bagoes Dimas Nurcahyo Adi
- ❖ Pekerjaan : Mahasiswa
- ❖ NIM/NIP/KTP/ dll. : 11312015
- ❖ Instansi / Univ/ Perg. Tinggi : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
- ❖ Jurusan : Ekonomi
- ❖ Program Studi : Akuntansi
- ❖ Alamat : Doplang RT.001 RW.002 Kec. Purworejo Kab. Purworejo
- ❖ No. Telp. : 08562727439
- ❖ Penanggung Jawab : Arief Rahman,SE,M.Com,Ph.D
- ❖ Maksud / Tujuan : Penelitian
- ❖ Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Informasi Asimetris Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderasi Pada Instansi Daerah (Studi Pada SKPD Di Pemerintah Kabupaten Purworejo)
  
- ❖ Lokasi : SKPD Di Pemkab. Purworejo
- ❖ Lama Penelitian : 3 Bulan
- ❖ Jumlah Peserta :

Dengan ketentuan - ketentuan sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu stabilitas daerah.
- b. Sebelum langsung kepada responden maka terlebih dahulu melapor kepada :
  1. Kepala Kantor Kesbangpol Kabupaten Purworejo
  2. Kepala Pemerintahan setempat ( Camat, Kades / Lurah )
- c. Sesudah selesai mengadakan Penelitian supaya melaporkan hasilnya Kepada Yth. Bupati Purworejo Cq. Kepala KPMPPT, dengan tembusan BAPPEDA Kab. Purworejo

Surat Ijin ini berlaku tanggal 07 April 2016 sampai dengan tanggal 13 Juli 2016.

Tembusan , dikirim kepada Yth :  
1. Kepala Bappeda Kabupaten Purworejo;  
2. Kepala Kesbangpol Kab. Purworejo;  
3. Ka. SKPD terkait;  
4. Dekan Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta;

Dikeluarkan : Purworejo  
Pada Tanggal : 13 April 2016

**a.n. BUPATI PURWOREJO**  
KEPALA KANTOR  
PENANAMAN MODAL DAN PERIZINAN TERPADU  
KABUPATEN PURWOREJO

**TJATUR PRIYO UTOMO, S.Sos**  
Pembina Tk. I  
NIP. 19640724 198611 1 001

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER

Purworejo ....April 2016

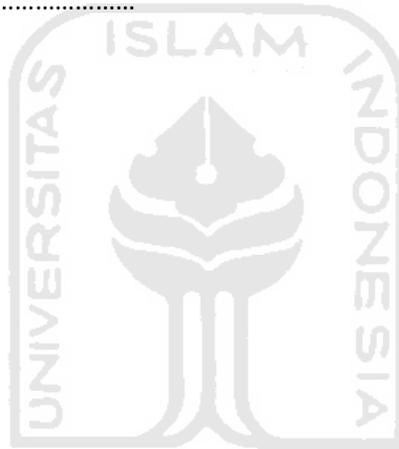
Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara .....

di SKPD Purworejo

Assalamualaikum Wr.Wb.

Dengan hormat,



Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai penunjang skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Informasi Asimetris Terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada Instansi Pemerintah daerah (Studi pada SKPD Di Pemerintah Kabupaten Purworejo) yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Untuk itu, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner yang terlampir berikut ini. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner ini sangat berharga bagi keberhasilan penelitian ini dan seluruh jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan dirahasiakan.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Peneliti



**Bagoes Dimas Nurcahyo Adi**

## KUESIONER

### Karakteristik Responden

Umur

a. < 35 tahun

b. 35 - 45 tahun

c. > 45 tahun

Jenis Kelamin

a. Laki-laki

b. Perempuan

Tingkat pendidikan

a. Diploma

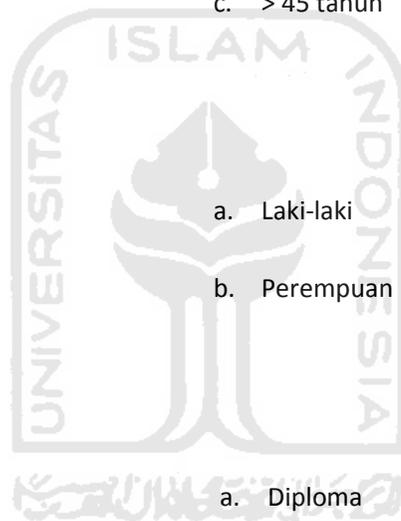
b. S1

c. S2

d. S3

Jabatan

a. Kepala Badan/Dinas/Instansi



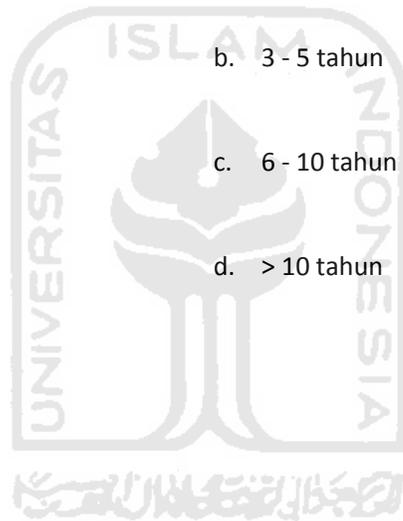
- b. Sekretaris
- c. Kabid/Kabag
- d. Kasubbid/Kasubbag/Kasubdis/Kasie

Lama

- a. 3 tahun

Menjabat

- b. 3 - 5 tahun
- c. 6 - 10 tahun
- d. > 10 tahun



## PARTISIPASI ANGGARAN

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh dan tingkat partisipasi anda dalam proses penyusunan anggaran. Untuk itu Bapak/Ibu/Saudara menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 6:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Kurang Setuju (KS)

4 = Cukup Setuju (CS)

5 = Setuju (S)

6 = Sangat Setuju (SS)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	CS	S	SS
1	Saya memiliki peran yang besar dalam menentukan sasaran anggaran di SKPD ini						
2	Saya memiliki peran yang kecil dalam menentukan sasaran anggaran di SKPD ini						
3	Saya bertekad untuk memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran di organisasi ini						
4	Atasan sering meminta pendapat dalam usulan penyusunan anggaran di organisasi ini						
5	Saya yakin bahwa sumbangan yang saya berikan dalam penyusunan anggaran sangat penting.						

## INFORMASI ASIMETRI

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan Asimetri Informasi. Untuk itu Bapak/Ibu/Saudara menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 6:

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	CS	S	SS
1	Saya memiliki informasi yang luas tentang aktivitas-aktivitas di unit kerja ini						
2	Saya memiliki informasi yang lebih banyak dibanding atasan saya mengenai kinerja potensial di dinas ini						
3	Saya memiliki informasi yang lebih banyak dibanding atasan saya mengenai hubungan input dan output dalam kegiatan operasi internal yang menjadi tanggung jawab saya						
4	Saya kurang mampu menilai dibandingkan atasan saya mengenai teknis-teknis pekerjaan yang ada di unit ini						
5	Saya mengenal secara teknis pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya						

## PENEKANAN ANGGARAN

Pertanyaan berikut akan menggambarkan penekanan anggaran dari atasan kepada bawahan dalam menentukan kebijakan anggaran di instansinya. Pilihan jawaban berupa skala 1 sampai dengan 6 yang menunjukkan 'sangat tidak setuju' sampai 'sangat setuju'.

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1.	Atasan sering meminta bawahan dalam menentukan sasaran anggaran dengan menawarkan penghasilan yang lebih besar						
2.	Atasan saya menginginkan akan kemampuan saya terhadap usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan						
3.	Atasa saya selalu berpesan agar lebih sungguh-sungguh dalam memperhatikan kualitas kerjanya						
4.	Atasan saya mendorong kemampuan saya dalam mencapai target anggaran						
5.	Atasan saya mendorong kemampuan saya dalam menjalin ubungan yang baik dengan atasan/bawahan						
6.	Atasan saya mendorong agar kinerja operasi saya lebih efisiensi						
7.	Atasan saya mendorong agar saya lebih mampu dalam menyikapi pekerjaan						
8.	Atasan saya mendorong agar saya lebih mampu dalam bersosialisasi dengan kelompok staf						

## KOMITMEN ORGANISASI

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi pada organisasi tempat anda bekerja pada saat ini. Untuk itu Bapak/Ibu/Saudara menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 6:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Kurang Setuju (KS)

4 = Cukup Setuju (CS)

5 = Setuju (S)

6 = Sangat Setuju (SS)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	CS	S	SS
1	Saya sangat bangga bisa bercerita kepada orang lain mengenai organisasi ini						
2	Tidak ada niat sedikitpun untuk mengundurkan diri dari organisasi ini						
3	Saya akan bekerja keras untuk memajukan organisasi ini						
4	Meskipun kondisi keuangan organisasi tidak begitu baik, rasanya saya tidak ingin pindah ke organisasi lain						
5	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi ini						
6	Usaha keras selama ini tidak hanya untuk diri saya pribadi, tapi juga untuk kepentingan organisasi ini						
7	Tawaran gaji yang lebih besar dari organisasi lain tidak akan membuat saya ingin pindah bekerja						

8	Saya akan menyarankan kepada teman baik saya untuk bekerja di organisasi ini						
9	Rasanya senang sekali jika tahu bahwa apa yang saya lakukan bermanfaat bagi organisasi ini						

### KESENJANGAN ANGGARAN

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan mengenai kesenjangan anggaran. Untuk itu Bapak/Ibu/Saudara menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 6:

Kami minta pendapat Bapak/Ibu mengenai Kesenjangan anggaran pada organisasi ini;

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1	Standar yang digunakan di dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya						
2	Anggaran untuk departemen saya dapat dipastikan bisa terlaksana						
3	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya						
4	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggiuntutannya						
5	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat						

	efisiensi						
6	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai/direalisasikan						



### LAMPIRAN 3

### HASIL OLAH SPSS

#### Frequency Table

##### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 35 tahun	26	17.3	17.3	17.3
	35 - 45 tahun	71	47.3	47.3	64.7
	> 45 tahun	53	35.3	35.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

##### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	85	56.7	56.7	56.7
	Perempuan	65	43.3	43.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Tingkat pendidikan**

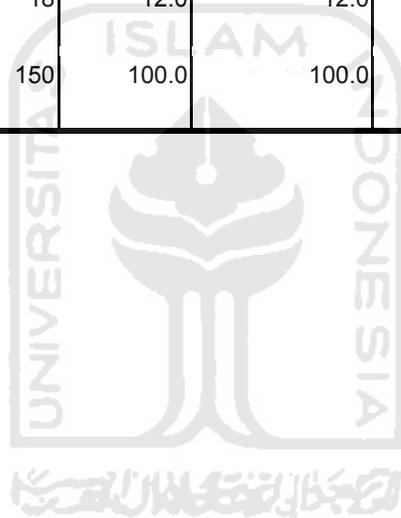
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diploma	25	16.7	16.7	16.7
S1	80	53.3	53.3	70.0
S2	45	30.0	30.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

**Jabatan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kepala Badang / Dinas / instansi	10	6.7	6.7	6.7
Sekretaris	21	14.0	14.0	20.7
Kabid/Kabag	36	24.0	24.0	44.7
Kasubbid/Kasubbag/Kasubdis/Kasie	83	55.3	55.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Lama menjabat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 tahun	28	18.7	18.7	18.7
3 - 5 tahun	41	27.3	27.3	46.0
6 - 10 tahun	63	42.0	42.0	88.0
> 10 tahun	18	12.0	12.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	



## Correlations

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	Tot_PA
PA1	Pearson Correlation	1	-.066	.366**	.276**	.442**	.658**
	Sig. (2-tailed)		.425	.000	.001	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA2	Pearson Correlation	-.066	1	.178	.214**	.164*	.507**
	Sig. (2-tailed)	.425		.029	.009	.045	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA3	Pearson Correlation	.366**	.178	1	.319**	.591**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA4	Pearson Correlation	.276**	.214**	.319**	1	.224**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.000		.006	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA5	Pearson Correlation	.442**	.164*	.591**	.224**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000	.006		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Tot_PA	Pearson Correlation	.658**	.507**	.706**	.621**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

**Correlations**

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	Tot_PA
PA1	Pearson Correlation	1	-.066	.366**	.276**	.442**	.658**
	Sig. (2-tailed)		.425	.000	.001	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA2	Pearson Correlation	-.066	1	.178	.214**	.164	.507**
	Sig. (2-tailed)	.425		.029	.009	.045	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA3	Pearson Correlation	.366**	.178	1	.319**	.591**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA4	Pearson Correlation	.276**	.214**	.319**	1	.224**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.000		.006	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA5	Pearson Correlation	.442**	.164	.591**	.224**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000	.006		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Tot_PA	Pearson Correlation	.658**	.507**	.706**	.621**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

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

**Correlations**

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	Tot_PA
PA1	Pearson Correlation	1	-.066	.366**	.276**	.442**	.658**
	Sig. (2-tailed)		.425	.000	.001	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA2	Pearson Correlation	-.066	1	.178	.214**	.164	.507**
	Sig. (2-tailed)	.425		.029	.009	.045	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA3	Pearson Correlation	.366**	.178	1	.319**	.591**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA4	Pearson Correlation	.276**	.214**	.319**	1	.224**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.000		.006	.000
	N	150	150	150	150	150	150
PA5	Pearson Correlation	.442**	.164	.591**	.224**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000	.006		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Tot_PA	Pearson Correlation	.658**	.507**	.706**	.621**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

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

# Reliability

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.601	5

## Correlations

### Correlations

		IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	Tot_IA
IA1	Pearson Correlation	1	.463**	.541**	.066	.443**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.423	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA2	Pearson Correlation	.463**	1	.603**	.226**	.358**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA3	Pearson Correlation	.541**	.603**	1	.150	.420**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.067	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA4	Pearson Correlation	.066	.226**	.150	1	.117	.454**
	Sig. (2-tailed)	.423	.006	.067		.153	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA5	Pearson Correlation	.443**	.358**	.420**	.117	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.153		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Tot_IA	Pearson Correlation	.738**	.792**	.809**	.454**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

**Correlations**

		IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	Tot_IA
IA1	Pearson Correlation	1	.463**	.541**	.066	.443**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.423	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA2	Pearson Correlation	.463**	1	.603**	.226**	.358**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA3	Pearson Correlation	.541**	.603**	1	.150	.420**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.067	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA4	Pearson Correlation	.066	.226**	.150	1	.117	.454**
	Sig. (2-tailed)	.423	.006	.067		.153	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IA5	Pearson Correlation	.443**	.358**	.420**	.117	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.153		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Tot_IA	Pearson Correlation	.738**	.792**	.809**	.454**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

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

**Reliability**

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	5

## Correlations

Correlations

		PNA1	PNA2	PNA3	PNA4	PNA5	PNA6	PNA7	PNA8	Tot_PNA
PNA1	Pearson Correlation	1	.462**	.539**	.523**	.256**	.337**	.548**	.500**	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
PNA2	Pearson Correlation	.462**	1	.339**	.494**	.240**	.293**	.404**	.296**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
PNA3	Pearson Correlation	.539**	.339**	1	.412**	.548**	.562**	.444**	.492**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
PNA4	Pearson Correlation	.523**	.494**	.412**	1	.425**	.230**	.432**	.186	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.005	.000	.023	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
PNA5	Pearson Correlation	.256**	.240**	.548**	.425**	1	.418**	.134	.136	.492**
	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.000	.000		.000	.101	.098	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
PNA6	Pearson Correlation	.337**	.293**	.562**	.230**	.418**	1	.547**	.563**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
PNA7	Pearson Correlation	.548**	.404**	.444**	.432**	.134	.547**	1	.785**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.101	.000		.000	.000

	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
PNA8	Pearson Correlation	.500**	.296**	.492**	.186*	.136	.563**	.785**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.023	.098	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Tot_PNA	Pearson Correlation	.790**	.671**	.737**	.665**	.492**	.672**	.791**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150

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

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

## Reliability

**Scale: ALL VARIABLES**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

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



KO6	Pearson Correlation	.260**	.382**	.683**	.482**	.533**	1	.294**	.305**	.340**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
KO7	Pearson Correlation	.555**	.423**	.381**	.526**	.262**	.294**	1	.583**	.300**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
KO8	Pearson Correlation	.595**	.503**	.380**	.441**	.349**	.305**	.583**	1	.360**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
KO9	Pearson Correlation	.260**	.237**	.303**	.315**	.322**	.340**	.300**	.360**	1	.536**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Tot_KO	Pearson Correlation	.736**	.756**	.754**	.722**	.634**	.624**	.734**	.766**	.536**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

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

# Reliability

## Scale: ALL VARIABLES

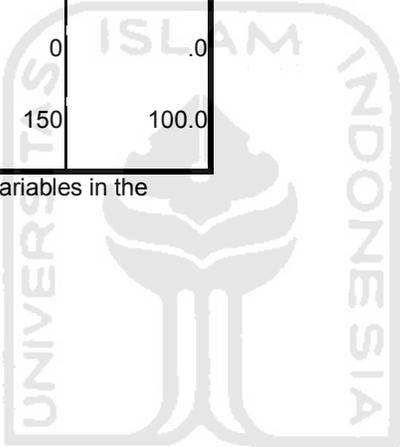
### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	9



## Correlations

Correlations

		KA1	KA2	KA3	KA4	KA5	KA6	Tot_KA
KA1	Pearson Correlation	1	.488**	.450**	-.050	.117	-.049	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.540	.154	.555	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
KA2	Pearson Correlation	.488**	1	.642**	.221**	.194	.054	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.007	.017	.512	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
KA3	Pearson Correlation	.450**	.642**	1	.105	.218**	.014	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.201	.007	.866	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
KA4	Pearson Correlation	-.050	.221**	.105	1	.447**	.403**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.540	.007	.201		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
KA5	Pearson Correlation	.117	.194	.218**	.447**	1	.690**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.154	.017	.007	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
KA6	Pearson Correlation	-.049	.054	.014	.403**	.690**	1	.584**
	Sig. (2-tailed)	.555	.512	.866	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Tot_KA	Pearson Correlation	.521**	.667**	.623**	.589**	.738**	.584**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150

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

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.675	6

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.482 <sup>a</sup>	.232	.216	.48570

a. Predictors: (Constant), Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.408	3	3.469	14.707	.000 <sup>a</sup>

Residual	34.442	146	.236	
Total	44.850	149		

a. Predictors: (Constant), Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

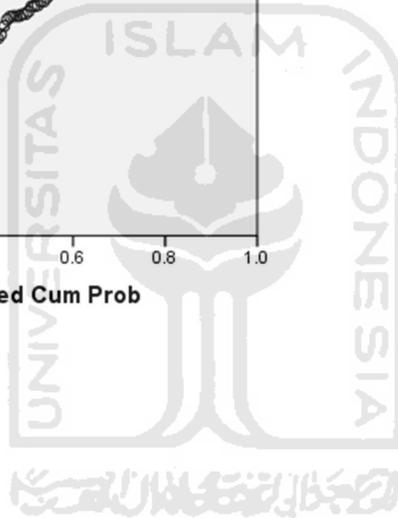
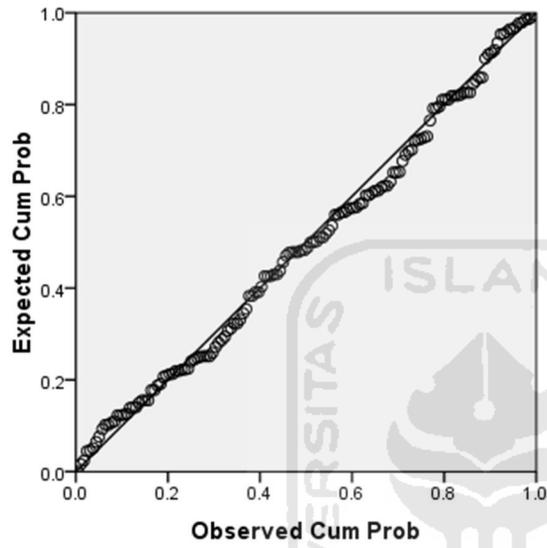
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.047	.527		5.785	.000		
	Partisipasi Anggaran	-.189	.076	-.184	-2.504	.013	.976	1.024
	Informasi Asimetri	.228	.069	.262	3.324	.001	.845	1.183
	Penekanan Anggaran	.235	.074	.253	3.176	.002	.828	1.208

a. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

## Charts

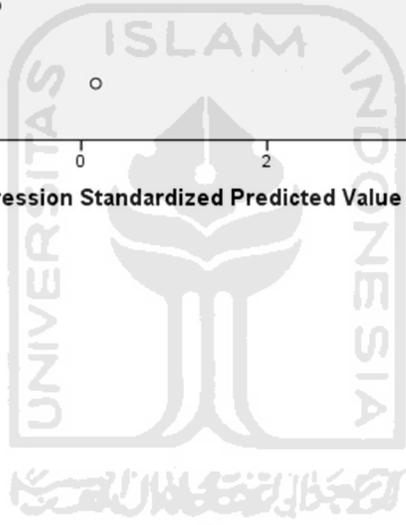
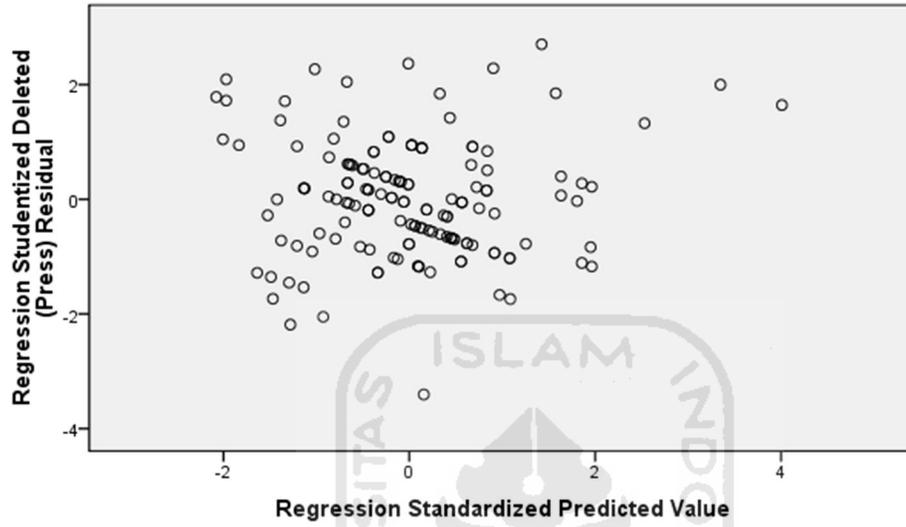
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran



### Scatterplot

Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran



## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		150
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.98988170
Most Extreme Differences	Absolute	.056
	Positive	.056
	Negative	-.040
Kolmogorov-Smirnov Z		.683
Asymp. Sig. (2-tailed)		.739
a. Test distribution is Normal.		

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X4, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.279 <sup>a</sup>	.078	.059	.53223

a. Predictors: (Constant), X1.X4, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.493	3	1.164	4.110	.008 <sup>a</sup>
	Residual	41.357	146	.283		

Total	44.850	149		
-------	--------	-----	--	--

a. Predictors: (Constant), X1.X4, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.278	.625		10.051	.000
	Partisipasi Anggaran	-.123	.098	-.119	-1.259	.210
	Komitmen Organisasi	-.087	.088	-.086	-.981	.328
	X1.X4	-.235	.113	-.182	-2.070	.040

a. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2.X4, Komitmen Organisasi, Informasi Asimetri <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 <sup>a</sup>	.217	.201	.49050

a. Predictors: (Constant), X2.X4, Komitmen Organisasi, Informasi Asimetri

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.725	3	3.242	13.473	.000 <sup>a</sup>
	Residual	35.126	146	.241		
	Total	44.850	149			

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.725	3	3.242	13.473	.000 <sup>a</sup>
	Residual	35.126	146	.241		
	Total	44.850	149			

a. Predictors: (Constant), X2.X4, Komitmen Organisasi, Informasi Asimetri

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.992	.613		8.148	.000
	Informasi Asimetri	.541	.090	.622	6.041	.000
	Komitmen Organisasi	-.327	.091	-.324	-3.593	.000
	X2.X4	-.360	.102	-.404	-3.531	.001

a. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3.X4, Komitmen Organisasi, Penekanan Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 <sup>a</sup>	.225	.209	.48800

a. Predictors: (Constant), X3.X4, Komitmen Organisasi, Penekanan Anggaran

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.081	3	3.360	14.110	.000 <sup>a</sup>
	Residual	34.769	146	.238		

Total	44.850	149		
-------	--------	-----	--	--

a. Predictors: (Constant), X3.X4, Komitmen Organisasi, Penekanan Anggaran

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.135	.561		7.376	.000
	Penekanan Anggaran	.413	.070	.445	5.903	.000
	Komitmen Organisasi	-.146	.074	-.145	-1.973	.050
	X3.X4	-.253	.071	-.269	-3.545	.001

a. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran