

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN INSTANSI PEMERINTAH DAERAH ,
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
SEBAGAI PEMODERASI
(STUDI KASUS DI KABUPATEN SLEMAN)**

SKRIPSI



diajukan oleh:

Nama : Sandra Kurniawati
Program Studi : Akuntansi
No. Mahasiswa : 08312197

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2012

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN INSTANSI PEMERINTAH DAERAH,
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
SEBAGAI PEMODERASI
(STUDI KASUS DI KABUPATEN SLEMAN)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII

oleh:

Nama : Sandra Kurniawati

No. Mahasiswa : 08312197

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2012

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN INSTANSI PEMERINTAH DAERAH ,
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
SEBAGAI PEMODERASI
(STUDI KASUS DI KABUPATEN SLEMAN)**

Hasil Penelitian

diajukan oleh

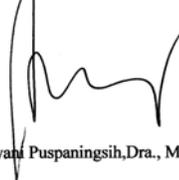
Nama : Sandra Kurniawati

No. Mahasiswa : 08312197

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal, 29 Maret 2012

Dosen Pembimbing



(Abriyani Puspaningsih, Dra., M.Si., Ak)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**Pengaruh Kejelasan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi
Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi dan Gaya
Kepemimpinan Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Kab. Sleman)**

**Disusun Oleh: SANDRA KURNIAWATI
Nomor Mahasiswa: 08312197**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 11 Mei 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak

Penguji : Dra. Ataina Hidayati, M.Si, Ak, Ph.D



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. Hadri Kusuma, MBA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan 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 di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 20 April 2012



Penyusun,

(Sandra Kumiawati)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'amin , dengan memanjatkan puji dan syukur dan mengagungkan kebesaran Allah SWT dan berkat rahmat serta karunia-Nya penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Pemoderasi”** sebagai tugas akhir.

Adapun maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan serta memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulisan dan penyusunan skripsi ini diharapkan mampu mewakili dan berguna bagi semua pihak. Dalam penyusunan ini, penulis telah memperoleh bantuan yang besar sekali baik dalam bentuk materiil maupun spiritual. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si., Ak, selaku dosen pembimbing yang senantiasa tulus dan sabar dalam membimbing serta mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Edi Suandi Hamid M.Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia atas semua ilmu yang telah diberikan.
5. Pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Sleman yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu dalam perolehan data penelitian ini.
6. Bapak Supangkat dan Ibu Isnaeni Ambarwati.SE tercinta yang selama ini telah menyayangi, mendidik, memberikan semangat, serta doa yang tiada henti untuk penulis.
7. Kakek dan Nenek yang selalu berdoa dan memberikan semangat untuk kelancaran kuliah.
8. Kakak tersayang Sandy Kurniawan.SEyang telah membantu dalam pembuatan skripsi, memberikan semangat, serta doa. Semoga kita dapat membanggakan kedua Orang tua.
9. Seseorang yang selalu membantu, memberikan suport dan mendoakan , Bambang Wicaksono terimakasih untuk semuanya.
10. Sahabat-sahabatku seperjuangan tersayang, Noventi Ratna Pertiwi dan Nur Insiroh Syafda yang selalu membantu, mendukung, memberikan doa, memberikan kenangan yang tidak akan pernah terlupakan. Jangan pernah menyerah sahabat-sahabatku untuk mencapai masa depan. Semoga Sukses.
11. Teman-Teman seperjuangan Nur Faila, Mbak ayuk, Endang, Ajeng, Hana, Ana, Silvi, Eta, Kara, Mega, Eci, Tya, Meta, Didi, Adib, Mas Taul, Botam, Bintang, Etta, Hanna, Mbak Asti. Terimakasih atas semangat, doa dan kerjasamanya selama ini

12. Teman-Teman Emmi , Titik, Sardhen, Risha, Ajik, gilang, sigit, kasim, bedur, kepyur terimakasih untuk semangatnya dan doanya.

13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu baik secara langsung ataupun tidak langsung membantu dalam menyusun skripsi.

Atas bantuan semua pihak di atas, penulis tidak akan dapat melupakan serta membalas semua bentuk bantuan yang telah diberikan. Penulis hanya dapat menyerahkan dan memanjatkan doa kehadiran Allah SWT dalam membalas segala kebaikan yang telah mereka berikan dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata, sebagai manusia yang tidak pernah lepas dari kesalahan maka penulis dengan hati terbuka mengharapkan suatu kritik dan saran yang dapat bermanfaat dalam perbaikan sebuah penulisan karya tulis skripsi ini di masa yang akan datang.

Yogyakarta, 20 April 2012

(Sandra Kurniawati)

MOTTO

TIDAK ADA USAHA YANG SIA-SIA

JANGANLAH MELIHAT SESUATU DARI

HASILNYA, TAPI

LIHATLAH DARI PROSESNYA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Ku persembahkan bingkisan kecil ini untuk:

Bapak dan ibu tercinta

Kakak tersayang

Keluarga besar

Seseorang yang ada di hati

Sahabat dan Teman

Terima kasih atas dukungan, perhatian, kasih sayang, dan doanya.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman berita acara skripsi	iv
Halaman Bebas Plagiarisme	v
Kata Pengantar	vi
Moto	ix
Halaman Persembahan	x
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Abstraksi.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Anggaran	8

2.1.2	Kejelasan Sasaran Anggaran	11
2.1.3	Senjangan Anggaran	13
2.1.4	Komitmen Organisasi	14
2.1.5	Gaya Kepemimpinan	15
2.1.6	Pendekatan Kontijensi	16
2.2	Review Penelitian Terdahulu	18
2.3	Hipotesis	22
2.3.1	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran.....	22
2.3.2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran.....	24
2.3.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Senjangan Anggaran.....	26
2.4	Model Penelitian	28

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Data Penelitian.....	29
3.1.1	Objek Penelitian.....	29
3.1.2	Populasi dan Sampel.....	29
3.1.3	Data yang Digunakan.....	30
3.1.4	Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.1.5	Pengukuran Variabel.....	31
3.1.6	Alat Ukur.....	33

3.2	Pengujian Instrumen Penelitian	34
3.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	34
3.2.2	Uji Asumsi Klasik.....	36
3.3	Metode Analilis Data.....	38
3.4	Pengujian Hipotesis.....	39
3.5	Data Penelitian	39
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		
4.1	Pengumpulan Data.....	40
4.2	Analisis Deskriptif	41
4.3	Analisis Karakteristik Responden	45
4.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	49
4.5	Analisis Kuantitatif	51
4.5.1	Uji Asumsi Klasik	51
4.5.2	Pengujian Hipotesis	58
4.5.2.1	Pengujian Hipotesis Pertama	58
4.5.2.2	Pengujian Hipotesis Kedua.....	61
4.5.2.3	Pengujian Hipotesis Ketiga.....	63
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan.....	66
5.2	Saran.....	67
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....		69
LAMPIRAN.....		72

LAMPIRAN HASIL OLAH DATA.....	89
-------------------------------	----

DAFTAR TABEL

3.1 Tabel Alat Ukur.....	34
4.1 Tabel Hasil Pengumpulan Data.....	41
4.2 Hasil Perhitungan Rata-Rata Dan Standar Deviasi Dari Variabel-Variabel Penelitian.....	42
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	47
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	48
4.6 Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas.....	50
4.7 Uji Normalitas Model 1.....	52
4.8 Uji Normalitas Model 2.....	53
4.9 Uji Normalitas Model 3.....	53
4.10 Hasil Uji Multikolinieritas.....	55
4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana.....	59
4.12 Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Yang Dimoderasi Komitmen Organisasi.....	61
4.13 Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Yang Dimoderasi Gaya Kepemimpinan.....	63

DAFTAR GAMBAR

2.4 Model Penelitian.....	28
4.1 Uji Heterokedastisitas model 1.....	56
4.2 Uji Heterokedastisitas model 2.....	57
4.3 Uji Heterokedastisitas model 3.....	57

ABSTRAKSI

PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN INSTANSI PEMERINTAH DAERAH ,DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI PEMODERASI (STUDI KASUS DI KABUPATEN SLEMAN)

**Oleh :
Sandra Kurniawati**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran yang diterapkan pada organisasi sektor publik dan untuk melihat seberapa besar pengaruh variable moderating komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran aparatur pemerintah daerah. Permasalahan dari penelitian ini sendiri adalah apakah kejelasan sasaran anggaran akan berpengaruh terhadap senjangan anggaran aparat pemerintah daerah apabila dimoderasi oleh komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan? Populasi yang digunakan penelitian ini adalah aparat pemerintah kabupaten Sleman. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala sub bagian/subbidang/seksi beserta staf dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah kabupaten Sleman. Metode perhitungan data menggunakan SPSS 17.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hasil lain juga didapati terjadi pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Namun tidak terjadi hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

Kata kunci : kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penetapan UU No. 22 tahun 1999 dan Undang-Undang No. 25 tahun 1999 oleh pemerintah, mengenai Pemerintah Daerah dan Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, berimplikasi pada tuntutan otonomi yang lebih luas dan akuntabilitas publik yang nyata yang harus diberikan kepada pemerintah daerah [Halim, 2001a dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Selanjutnya, Undang-Undang ini diganti dan disempurnakan dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004 dan Undang-Undang No. 33 tahun 2004. Kedua undang-undang tersebut telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horisontal (kepada masyarakat melalui DPRD).

Pengelolaan pemerintah daerah yang berakuntabilitas, tidak bisa lepas dari anggaran pemerintah daerah. Hal ini sesuai dengan pendapat [Mardiasmo 2002a dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], yang mengatakan wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk

mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting di lingkungan pemerintah daerah. Hal ini terkait dengan dampak anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah, sehubungan dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang [Mardiasmo, 2002b dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Selanjutnya, DPRD akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran.

Bentuk pengawasan ini sesuai dengan *agency theory* yang mana pemerintah sebagai *agent* dan DPRD sebagai *principal*. Anggaran merupakan alat untuk mencegah informasi asimetri dan perilaku disfungsional dari *agent* atau pemerintah daerah [Yuhertiana, (2003) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] serta merupakan proses akuntabilitas publik [Bastian, (2001) ; Kluvers, (2001); Jones dan Pendlebury, (1996) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Akuntabilitas melalui anggaran meliputi penyusunan anggaran sampai dengan pelaporan anggaran. Selain itu, anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi [Kenis, (1979); Chow *et al.*, (1988); Antony dan Govindarajan, (1998), Halim *et al.*, (2000) dalam Ehrmann Suhartono dan

Mochammad Solichin (2006)]. Hal ini menyebabkan penelitian di bidang anggaran pada pemerintah daerah, menjadi relevan dan penting.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien [Schief dan Lewin (1970) Welsch, Hilton dan Gordon, (1996) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)]. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

[Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] mengatakan terdapat beberapa karakteristik sistem penganggaran. Salah satu karakteristik anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstrada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda). Menurut [Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], adanya sasaran anggaran yang jelas akan

memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Hal ini berimplikasi pada penurunan senjangan anggaran. Senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi [Anthony dan Govindarajan, (1998); Rasuli, (2002) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat, untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Selanjutnya, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik bagi organisasi.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia [Siegel, (1989) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)], terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi dan gaya penyusunan. Pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*).

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.
2. Apakah komitmen organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.
3. Apakah gaya kepemimpinan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.
2. Untuk mengetahui komitmen organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.

1.4 Manfaat penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Dapat memberikan manfaat bagi manajemen kinerja sector public maupun manajemen keuangan sector public.
2. Dapat memberikan wacana bagi perkembangan studi akuntansi sector public yang berkaitan dengan senjangan anggaran.
3. Dapat memberikan masukan bagi pemerintah daerah dan dunia praktek organisasi pada umumnya dalam upaya memperbaiki kinerja mereka dalam menyusun anggaran.

1.5 Sistematika Pembahasan

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi uraian tentang teori-teori yang berkaitan dengan pengertian anggaran, kejelasan sasaran anggaran, senjangan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, pendekatan kontijensi, review penelitian terdahulu, hipotesis dan model penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini menguraikan tentang variabel-variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode analisis, dan data penelitian.

BAB IV Hasil dan Analisis

Pada bab ini berisi tentang uraian deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V Penutup

Pada bab ini menguraikan tentang simpulan, keterbatasan penelitian yang dilakukan serta memberikan implikasi penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien [Schief dan Lewin, (1970); Welsch, Hilton dan Gordon, (1996) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)]. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia [Siegel, (1989) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)], terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi dan gaya penyusunan. Pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Pengelolaan pemerintah daerah yang berakuntabilitas, tidak bisa lepas dari anggaran pemerintah daerah. Hal ini sesuai dengan pendapat [Mardiasmo (2002) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], yang mengatakan wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat seperti listrik, air bersih, kualitas kesehatan, pendidikan dan sebagai agar terjamin secara layak. Tingkat

kesejahteraan masyarakat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh pemerintah melalui anggaran yang dibuat oleh masing-masing dinas atau instansi terkait di wilayah pemerintah pusat maupun daerah. Menurut Mardiasmo (2002:63) anggaran sector public menjadi penting karena:

1. Sebagai alat perencanaan yang antara lain digunakan untuk:
 - a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan sesuai dengan visi, dan misi yang akan di tetapkan.
 - b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaanya.
 - c) Mengalokasikan sumber-sumber ekonomi pada berbagai program dan kegiatan yang telah di susun.
 - d) Menentukan indikator kinerja dan invert pencapaian strategi.
2. Sebagai alat pengendalian yang di gunakan antara lain untuk:
 - a) Mengendalikan efisiensi pengeluaran.
 - b) Membatasi kekuasaan atau wewenang pemda.
 - c) Mencegah *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.
 - d) Memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program.

3. Sebagai alat kebijakan fiskal, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi melalui pemberian fasilitas, dorongan dan koordinasi kegiatan ekonomi masyarakat untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi
4. Sebagai alat politik, digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut pada sektor publik anggaran merupakan *political tool* sebagai bentuk komitmen eksekutif dari kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu.
5. Sebagai alat evaluasi kinerja anggaran merupakan wujud komitmen pemerintah kepada pemberi wewenang (masyarakat) untuk melaksanakan kegiatan pemerintah dan pelayanan masyarakat.
6. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi, digunakan untuk koordinasi antar unit kerja dalam organisasi pemerintahan, dan sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif.
7. Sebagai alat untuk memotivasi manajemen, pemerintah agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2 Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Menurut [Kenis

(1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu, sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung-jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

[Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. [Locke (1968) dalam Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki.

2.1.3 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi [Anthony dan Govindarajan, (1998); Rasuli, (2002) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)].

Menurut [Darlis (2000) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], kondisi lingkungan yang tidak pasti, akan membuat individu untuk melakukan senjangan anggaran. Hal ini disebabkan, individu tersebut tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Hal ini disebabkan, informasi yang diperoleh untuk memprediksi masa datang disembunyikan untuk kepentingan pribadi.

Bawahan merasa memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan dengan atasannya sehingga memperbesar kemungkinan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Kejelasan sasaran anggaran akan menyebabkan aparat mengetahui secara pasti sasaran yang akan dicapai sehingga memiliki informasi yang cukup daripada tidak adanya kejelasan sasaran anggaran. Hal ini akan mengurangi ketidakpastian lingkungan sehingga berpengaruh terhadap penurunan senjangan anggaran.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi [Angel dan Perry (1981) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)]. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan [Nouri dan Parker, (1996); McClurg, (1999); Chong dan Chong, (2002); Wentzel, (2002) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)]. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula [Randall (1990) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)].

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi [Decoster dan Fertakis (1968) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)]. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahannya terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Kegagalan atau keberhasilan yang di pimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating sructure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan [Decoster dan Fertakis (1968) dalam Wahyudin Nor (2007)]. Sedangkan menurut pendekatan teori *path-goal* seseorang pemimpin membutuhkan fleksibilitas dalam menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan ditinjau dari dua sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis, yang oleh [Decoster dan Fertakis (1968) dalam Arfan Ikhsan dan La

Ane (2007)] disebut dengan *consideration*. Selanjutnya menurut Fiedler faktor utama dalam sukses kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu.

2.1.6 Pendekatan Kontijensi (*Contingency Approach*)

[Riyanto (2003) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] yang mengatakan perlunya penelitian mengenai pendekatan kontijensi dalam menguji faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja. Sistem pengendalian termasuk sistem pengendalian akuntansi dan anggaran. Hasil penelitian-penelitian tentang hubungan karakteristik anggaran dengan implikasinya, menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti yang lainnya. Menurut [Govindarajan (1998) dalam Lucyanda (2001) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], diperlukan upaya untuk merekonsiliasi ketidakkonsistenan dengan caramengidentifikasi faktor-faktor kondisional antara kedua variabel tersebut dengan pendekatan kontijensi. Penggunaan pendekatan kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau variabel *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran.

Variabel konteks yang berupa ketidakpastian bisa berbentuk ketidakpastian lingkungan [Darlis (2000) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Faktor individual berupa motivasi, komitmen. Faktor desain organisasi bisa berbentuk sentralisasi atau desentralisasi, organik atau mekanik, kompleksitas, dan kultur organisasi. *Performance* bisa diwujudkan dalam hal keuangan, manajerial, operasional dan akuntabilitas. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel psikologi yang diwujudkan dalam bentuk komitmen organisasi.

Penelitian tersebut untuk menguji faktor konstektual yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dan kinerja. Faktor konstektual yang mempengaruhi keefektifan system pengendalian pada umumnya diluar domain akuntansi sehingga menyangkut multidisiplin. Contoh factor kontekstual tersebut adalah motivasi, komitmen, struktur organisasi, ketidakpastian lingkungan dan strategi.

Secara teoritis setiap organisasi mempunyai konfigurasi yang optimal atau kesesuaian konteks antar struktur dan pengawasan. Variabel kontijensi seperti lingkungan, teknologi, ukuran organisasi (*size*) dan strategi merupakan faktor-faktor pendukung teori kontijensi dalam mendisain organisasi dalam mengoptimalisasi pengawasan dan koordinasi, selanjutnya menegaskan bahwa factor penting dalam teori kontijensi adalah pertimbangan efektifitas organisasi. Dengan demikian

faktor kontijensi dalam penelitian ini adalah variabel moderating (komitmen organisasi) dan (gaya kepemimpinan) yang dapat mempengaruhi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Jumlah penelitian-penelitian mengenai hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan dampaknya, khususnya senjangan anggaran adalah masih sedikit. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut belum didapatkan hasil yang konsisten. Penelitian [Locke (1967) dalam Kenis (1979) dan Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] menunjukkan hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan. Demikian juga, penelitian [Darma (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] mendukung adanya hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja dalam konteks pemerintah daerah. Hal ini didukung penelitian [Abdullah (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] yang mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Namun sebaliknya, penelitian [Adeo (2002) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian [Jumirin (2001) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin

(2006)]mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Hasil temuan yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya, menunjukkan kemungkinan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan dampaknya. [Fahrianta dan Ghozali (2002) dan Riyanto (2003) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]mengatakan kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian mengenai anggaran dan implikasinya, disebabkan adanya faktor-faktor tertentu (*situational factors*) atau yang lebih dikenal dengan istilah variabel kontijensi (*contingency variables*). Hal ini didukung [Riyanto (2003) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]yang mengatakan perlunya penelitian mengenai pendekatan kontijensi. Model penelitian tersebut untuk menguji *contextual factors* yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja. Sistem pengendalian termasuk anggaran dan pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *intervening* atau variabel *moderating* [Darma (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)].

Konsep komitmen organisasi merupakan variabel yang memegang peranan penting dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi [Mowday *et al.* (1979) dalam Darma, (2004) dalam Ehrmann

Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menurunkan senjangan anggaran dan signifikan terhadap kinerja [Keller (1997) dalam Darma (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian sasaran yang diharapkan [Nouri dan Parker, (1996) McClurg, (1999) Chong dan Chong, (2002) Wentzel, (2002) Darma, (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang merasa sasaran anggarannya jelas, akan lebih bertanggung-jawab jika didukung dengan komitmen aparat yang tinggi terhadap organisasi (instansi) pemerintah daerah. Aparat akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Hal ini akan mendorong aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga akan mengurangi senjangan anggaran.

Beberapa peneliti akuntansi menemukan bahwa tingkat senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk besarnya peran atau partisipasi bawahan didalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan [Camman (1976), Dunk (1993), Merchant (1985) dan Onsi (1973) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)] menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran.

Sedangkan [Lowe dan Shaw (1968) dalam Yuwono (1998), Lukka (1988) dan Young (1985) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)], menunjukkan hasil yang berlawanan. Hasil penelitian mereka menunjukkan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang positif. [Collins (1978) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)] dalam penelitiannya membuat kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang tidak signifikan. Ketidakkonsistenan penelitian tersebut menurut [Govindarajan (1986) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)] memungkinkan dilakukan pendekatan kontijensi (*contingency theory*) untuk mengevaluasi ketidakpastian berbagai faktor kondisional yang dapat mempengaruhi efektifitas penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Pendekatan kontijensi dalam penelitian ini tidak menggunakan pendekatan residual (*residual approach*) seperti yang disarankan oleh [Riyanto (2001) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)].

Penelitian ini disamping menguji kembali hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran, juga didekati dengan faktor kontijensi dengan memasukkan variabel mediasi seperti yang dilakukan oleh [Dunk (1993), Duncan (1972) dan Govindarajan (1986) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane (2007)] dalam menguji hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategik dan kecukupan anggaran sebagai variabel moderating dalam menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

Permasalahan pokok dalam penelitian ini dirumuskan kedalam pertanyaan berikut: “Apakah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategik dan kecukupan anggaran sebagai variabel moderating dalam menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran”.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah

[Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. [Locke (1968) dalam Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. [Locke (1968) dalam Kenis (1979) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

Menurut [Darlis (2000) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], kondisi lingkungan yang tidak pasti, akan membuat individu untuk melakukan senjangan anggaran. Hal ini disebabkan, individu tersebut tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Hal ini disebabkan, informasi yang diperoleh untuk memprediksi masa datang disembunyikan untuk kepentingan pribadi. Bawahan merasa memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan dengan atasannya sehingga memperbesar kemungkinan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Kejelasan sasaran anggaran akan menyebabkan aparat mengetahui secara pasti sasaran yang akan dicapai sehingga memiliki informasi yang cukup daripada tidak adanya kejelasan sasaran

anggaran. Hal ini akan mengurangi ketidakpastian lingkungan sehingga berpengaruh terhadap penurunan senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, disusun hipotesis dalam konteks pemerintah daerah, sebagai berikut:

H₁: Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Negatif Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah

[Riyanto (2003) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] mengatakan hubungan karakteristik anggaran, dalam hal ini kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran, dipengaruhi oleh faktor-faktor individual yang bersifat *psychological attributes*. Efektif atau tidaknya kejelasan sasaran anggaran sangat ditentukan oleh *psychological attributes*. Implikasinya, faktor-faktor individual tersebut berfungsi sebagai pemoderasi dalam hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran. Contoh *psychological attributes* tersebut adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi [Mowday *et al*, (1979) dalam Darma, (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]. Menurut [Nouri dan

Parker (1996), Asnawi (1997) dan Darlis (2000) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], senjangan anggaran tergantung apakah individu memilih mengejar kepentingan pribadi atau bekerja untuk kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selanjutnya, senjangan anggaran cenderung terjadi bagi individu yang memiliki komitmen organisasi yang rendah karena lebih mengutamakan kepentingan individu tersebut.

Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif lebih tepat. Adanya komitmen organisasi yang tinggi berimplikasi terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan [Nouri dan Parker, (1996); McClurg, (1999); Chong dan Chong, (2002); Wentzel, (2002) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)].

Kejelasan sasaran anggaran akan mempermudah aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran untuk mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan. Komitmen yang tinggi dari aparat pemerintah daerah akan berimplikasi pada komitmen untuk

bertanggung-jawab terhadap penyusunan anggaran tersebut. Dengan demikian, semakin jelas sasaran anggaran aparat pemerintah daerah dan dengan didorong oleh komitmen yang tinggi, akan mengurangi senjangan anggaran pemerintah daerah.

Berdasarkan uraian di atas, disusun hipotesis dalam konteks pemerintah daerah, sebagai berikut:

H₂: Komitmen Organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah

Gaya kepemimpinan ditinjau dari dua sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat *humanis*, yang oleh [Decoster dan Fertakis(1968) dalam Arfan Ikhsan dan La Ane(2007)] disebut dengan *consideration*.

Keterlibatan kerja kelompok/individu yang efektif bergantung pada pendanaan yang tepat antara gaya interaksi sipemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada sipemimpin. Fiedler mengemukakan bahwa gaya

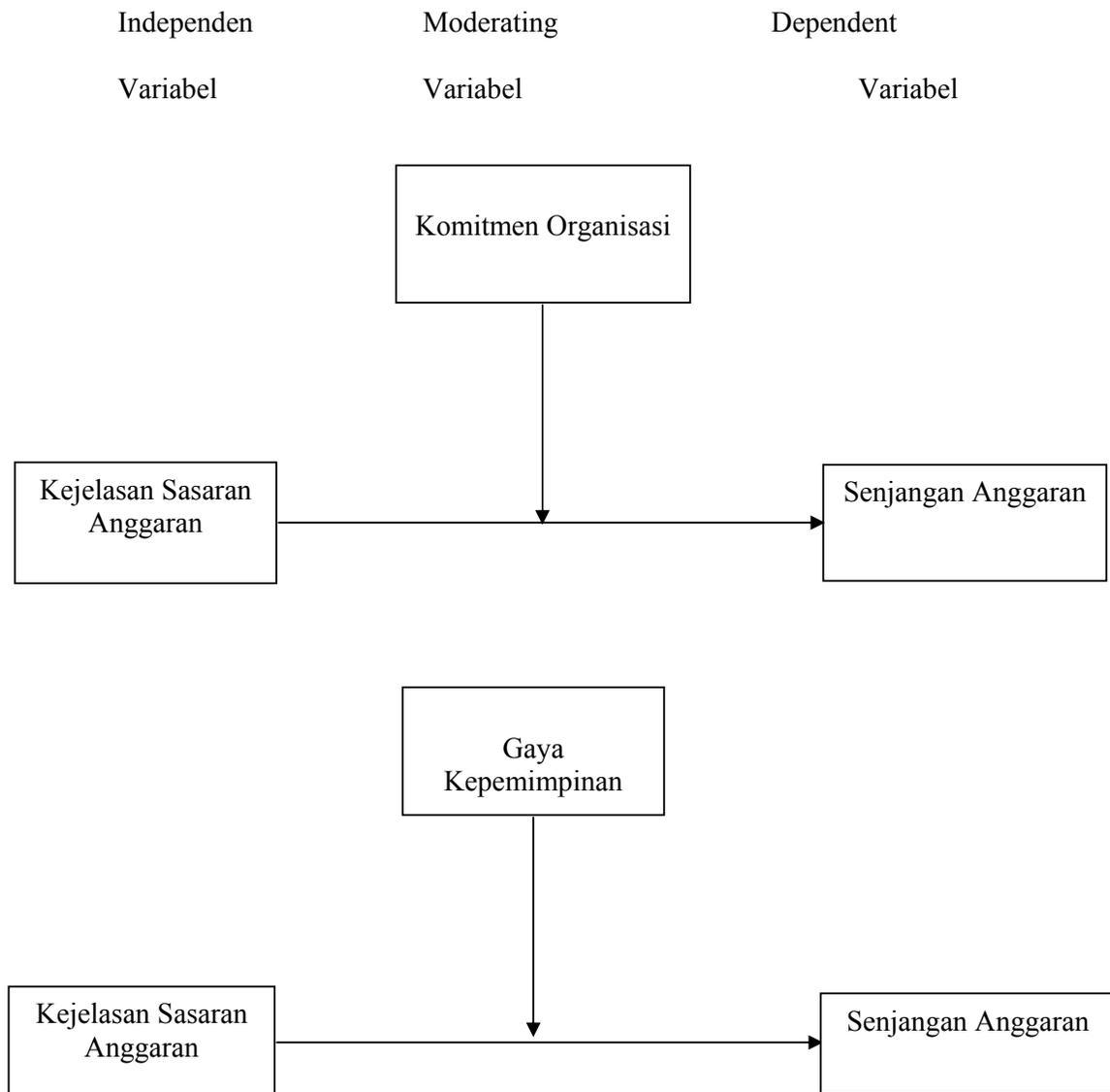
kepemimpinan seseorang dapat diketahui apakah berorientasi tugas (*task oriented*) atau hubungan (*relationship oriented*) melalui instrumen LPC (*least preferred coworker*) yang dikembangkannya. Gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi hubungan (*relationship oriented*), kejelasan sasaran anggaran memperkecil peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka, dalam kondisi tersebut hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan senjangan anggaran adalah negatif (rendah), senjangan anggaran akan menurun bertolak belakang dengan kejelasan sasaran anggaran pada gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian di atas, disusun hipotesis dalam konteks pemerintah daerah, sebagai berikut:

H₃: Gaya kepemimpinan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.

2.4 Model Penelitian

Model yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1 : Model Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Data Penelitian

3.1.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi beserta staf dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah Kabupaten Sleman.

3.1.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh kumpulan dari elemen-elemen yang akan dibuat kesimpulan. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat setingkat kepalabagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi beserta staf dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah Kabupaten Sleman.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui metode survei. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Pertimbangan pertama adalah responden penelitian ini merupakan manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dari pemerintah daerah yaitu pejabat setingkat kepala bagian / bidang / subdinas dan kepala subbagian / subbidang / seksi beserta staf dari

dinas dan kantor pada pemerintah daerah Kabupaten Sleman. Pemilihan badan, dinas dan kantor dilakukan dengan alasan yaitu instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintah, yang berarti menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah [Abdullah, (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)].

Pertimbangan kedua adalah manajer tingkat atas pada pemerintah daerah tidak termasuk dalam responden penelitian ini. Bupati atau walikota merupakan jabatan politis yang dipilih melalui DPRD dan partai politik pada kurun waktu tertentu. Pertimbangan ketiga adalah pejabat struktural pada satuan kerja sekretariat daerah tidak termasuk sebagai responden. Hal ini dengan pertimbangan yaitu sekretariat daerah tidak berhubungan secara langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dibandingkan badan/dinas/kantor [Darma, (2004) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)].

3.1.3 Data yang Digunakan

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang berupa jawaban atas yang disebarakan kepada responden.

3.1.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui pembagian kuesioner. Kuesioner merupakan pengumpulan data dan informasi menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang berasal dari kuesioner yang disebarakan kepada pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah Kabupaten Sleman. Pertanyaan dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui kuesioner.

Peneliti melakukan penyebaran kuesioner dengan cara mendatangi responden. Dengan cara ini disamping memperoleh responden rate tinggi juga dilakukan pengecekan responden apakah calon memenuhi persyaratan sebagai responden. Prosedur ini penting dilakukan karena peneliti ingin menjaga agar kuesioner hanya diisi oleh responden yang memenuhi syarat. Penyebaran ini dilakukan sendiri oleh peneliti.

3.1.5 Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah kejelasan sasaran anggaran, variabel senjangan anggaran, variabel komitmen organisasi dan variabel gaya kepemimpinan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut, diadopsi

dari penelitian-penelitian terdahulu dan telah banyak digunakan peneliti sebelumnya.

1. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Variabel kejelasan sasaran anggaran diukur dengan menggunakan 3 pertanyaan yang digunakan Kenis, dalam Rahmawati 2004. Variabel kejelasan sasaran anggaran diukur menggunakan skala lima poin, di mana skala rentang pilihan jawaban 1 (STS) hingga 5(SS)

2. Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Hal ini menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Hal ini menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Variabel senjangan anggaran diukur dengan instrumen yang digunakan oleh Dunk

1993 dalam Latuheru 2005. Jumlah item pertanyaan adalah 6 item dengan skala Likert 1-5

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Variabel komitmen organisasi diukur dengan instrumen yang digunakan Mowday *et. Al* dalam Wahyudin Nor 2004. Jumlah item pertanyaan adalah 9 item dengan skala Likert 1-5.

4. Gaya Kepemimpinan

Merupakan perilaku manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasi, misalnya dengan bawahan, atasan, atau kolega. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari Riduwan 2002.

3.1.6 Alat Ukur

Variabel penelitian diukur dengan menggunakan Skala Likert 1 sampai dengan 5. Responden diminta memberikan jawaban pada setiap item pertanyaan mulai dari Sangat Tidak Setuju dengan Sangat Setuju.

Tabel 3.1

Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Apabila Responden menjawab pertanyaan dengan skor 1 atau menjawab dengan STS, hal ini berarti bahwa responden berpendapat bahwa pertanyaan tersebut salah atau tidak dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Namun apabila responden menjawab pertanyaan dengan skor jawaban 5 atau SS, hal ini berarti bahwa responden berpendapat bahwa pernyataan tersebut benar dan dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Dalam penelitian ini skor jawaban 1 merupakan skor terendah dan skor jawaban 5 merupakan skor tertinggi.

3.2 Pengujian Instrumen Penelitian

3.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kualitas kuesioner dan kesanggupan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam

penelitian ini. Keabsahan dalam penelitian ini sangat di tentukan oleh alat ukur variabel yang akan di teliti dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesionertersebut. Pengujian validitas dengan menggunakan korelasi Product Moment antar masing-masing item yang mengukur suatu variabel dengan skor total variabel tersebut. Kriteria yang digunakan adalah bila nilai koefisien korelasi bernilai positif dan tingkat signifikansi observasi (*p-value*) lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$) berarti item tersebut valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan tingkat kepercayaan minimal yang dapat diberikan terhadap kesungguhan jawaban yang diterima. Uji reliabilitas instrumen penelitian dilaksanakan dengan melihat konsistensi koefisien *Cronbach Alpha* untuk semua variabel. [Menurut Nunnaly (1978) dalam Ghozali (2002) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)], instrumen penelitian dikatakan handal (*reliable*), jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6. Pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*. Kriteria yang digunakan adalah koefisien

Cronbach Alpha harus di atas 0.60 untuk reliabilitas yang bisa diterima.

3.2.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel dependent dan variabel independent. Keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Jika $\text{Asymp. Sig. (2-tailed)} > (\alpha)$. Untuk menguji normalitas digunakan kolmogorov-smirnov test.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang lebih baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independent. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dalam penelitian ini dilihat dari nilai tolerance dan lawannya, Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas

manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya dan menunjukkan adanya koloneritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0.10 atau sama dengan nilai VIF dibawah 10.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data *cross-section* mengandung situasi Heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Untuk mendeteksi adanya gejala Heteroskedastisitas dalam model persamaan regresi dapat menggunakan gambar/*chart* model *scatterplot* dengan program SPSS 17.0 . Jika hasil uji Heteroskedastisitas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, maka dapat disimpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi problem Heteroskedastisitas pada model regresi.

3.3 Metode Analisis Data

1. Uji T (T test).

Pengujian melalui uji T adalah dengan membandingkan tingkat signifikansi dengan α (alpha) yaitu 5%. Jika tingkat signifikansinya kurang dari 5% maka hipotesisnya ditolak. Dengan kata lain, variabel beban tidak dapat menerangkan variabel terkait dan tidak ada pengaruh kedua variabel yang diuji.

2. Uji Regresi Moderasi.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menguji pengaruh moderasi dengan menggunakan model uji interaksi dalam Jogiyanto (2008). Rumus persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut :

Hipotesis pertama :

$$Y = \alpha + \beta X$$

Hipotesis kedua :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 [X_1 \cdot X_2]$$

Hipotesis ketiga :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_3 + b_3 [X_1 \cdot X_3]$$

Dengan:

Y = Senjangan anggaran

B = Koefisien regresi

X₁ = Kejelasan sasaran anggaran

X_2 = Komitmen organisasi

X_3 = Gaya kepemimpinan

3.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Penentuan hipotesa adalah sebagai berikut:

H₁: Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah.

H₂: Komitmen Organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah.

H₃: Gaya kepemimpinan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah.

3.5 Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban kuesioner dari responden. Rekapitulasi jawab responden dapat dilihat di lampiran 2 sampai dengan lampiran 6.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian setelah semua data-data yang diperlukan dalam penelitian ini terkumpul. Berdasarkan teori yang ada, penulis akan menganalisa yang telah dikumpulkan tersebut sesuai dengan pokok permasalahan dan formulasi hipotesis yang telah dikemukakan pada bab dua. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis dapat diterima atau tidak.

4.1 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data seperti yang telah dijelaskan dalam bab tiga, dengan menggunakan kuesioner. Adapun pengambilan sampel dilakukan dengan *carapurposive sampling*. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui pembagian kuesioner kepada pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi beserta staf dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah Kabupaten Sleman.

Hasil pengumpulan data dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Hasil Pengumpulan Data

Instansi Pemerintah Daerah	Kuisisioner yang disebar	Kuisisioner yang kembali
Dinas Pengelolaan Kekayaan & Aset Daerah	10	10
Dinas Bag. Administrasi Pembangunan Setda	30	24
Dinas Sekretariat Bappeda	25	19
Dinas Kesbang	15	4

Sumber data primer diolah, 2012

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari kantor dinas/ badan pada pemerintah kabupaten Sleman yaitu sebanyak 57 responden. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 80 eksemplar, dan jumlah kuisisioner yang dapat diolah sebanyak 57 responden.

4.2 Analisis Deskriptif

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

Tabel 4.2

Hasil Perhitungan Rata-Rata Dan Standar Deviasi Dari Variabel-Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Min	Maks	Rata-rata	Std. Deviasi
Kejelasan Sasaran Anggaran	1.00	5.00	3.7363	.93009
Senjangan Anggaran	1.50	4.33	3.0795	.61291
Komitmen Organisasi	1.11	5.00	3.7800	.62212
Gaya Kepemimpinan	1.40	5.00	4.0175	.50466
Valid N (Listwise)	57			

Sumber data primer diolah, 2012

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian responden terhadap kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai minimum sebesar 1,00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kejelasan sasaran anggaran memiliki skor penilaian terendah sebesar 1,00 dan termasuk dalam kejelasan sasaran anggaran yang sangat rendah. Nilai maksimum sebesar 5,00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kejelasan sasaran anggaran, penilaian terbesar sebesar 5,00 dan termasuk dalam kejelasan sasaran anggaran yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,7363 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kejelasan sasaran anggaran rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,7363 dan termasuk dalam kejelasan sasaran anggaran yang cukup tinggi, dimana manajer ikut serta dalam setiap

anggaran, aktif dalam memberikan pendapat dan kontribusi. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,93009 artinya ukuran penyebaran dari variabel kejelasan sasaran anggaran adalah sebesar 0,93009 dari 57 responden yang diteliti.

Hasil deskriptif terhadap senjangan anggaran memiliki nilai minimum sebesar 1,50, nilai maksimum 4,33 dan nilai rata-rata sebesar 3,0795. Nilai rata-rata sebesar 3,0795, termasuk dalam senjangan anggaran yang tinggi, penilaian responden terhadap senjangan anggaran memiliki nilai minimum sebesar 1,50 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas senjangan anggaran memiliki skor penilaian terendah sebesar 1,5 0 dan termasuk dalam senjangan anggaran yang sangat rendah. Nilai maksimum sebesar 4,33 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas senjangan anggaran, penilaian terbesar sebesar 4,33 dan termasuk dalam senjangan anggaran yang sangat tinggi. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,61291 artinya ukuran penyebaran dari variabel senjangan anggaran adalah sebesar 0, 61291 dari 57 responden yang diteliti.

Pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 1,11 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi memiliki skor penilaian yang rendah sebesar 1,11 dan termasuk dalam kondisi komitmen organisasi yang rendah. Nilai maksimum sebesar 5,00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi penilaian terbesar sebesar 5,00 dan

termasuk dalam komitmen organisasi yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,7800 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi rata-rata termasuk dalam komitmen organisasi yang tinggi, dimana manajer telah memiliki keinginan dalam membantu organisasi, menerima segala penugasan, merasa bangga dapat bekerja di pemerintahan ini, dan karena mereka merasa memiliki tanggung jawab dalam pencapaian anggaran maka akan memiliki peluang tidak terjadinya senjangan anggaran. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,62212 artinya ukuran penyebaran dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,62212 dari 57 responden yang diteliti.

Pada variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 1,40 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas gaya kepemimpinan penilaian yang sangat rendah sebesar 1,40 yaitu termasuk dalam kondisi gaya kepemimpinan yang sangat rendah, artinya pemimpin kurang efektif dalam memimpin organisasi dan kurang memberikan motivasi eksternal kepada karyawannya untuk dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi. Nilai maksimum sebesar 5,00 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas gaya kepemimpinan penilaian tertinggi sebesar 5,00 yaitu termasuk dalam kondisi gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi untuk dapat mengarahkan karyawannya agar mencapai tujuan organisasi. Nilai rata-rata sebesar 4,0175 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas gaya kepemimpinan rata-rata memberikan penilaian sebesar

4,0175 yaitu termasuk kondisi gaya kepemimpinan yang baik/tinggi. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,50466 artinya ukuran penyebaran dari variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,50466 dari 57 responden yang diteliti.

4.3 Analisa Karakteristik Responden

Agar gambaran tentang karakteristik pegawai yang akan diteliti (responden) dapat diperoleh maka 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.

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan bantuan program SPSS 17.0 dengan teknik analisis data. Berikut ini adalah hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuisisioner.

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, diketahui bahwa ada dua kelompok yaitu kelompok laki-laki dan kelompok perempuan. Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Orang	Presentase
Laki-laki	29	50,9%
Perempuan	28	49,1%
Total	57	100%

Sumber data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman mayoritas adalah berjenis kelamin Laki-laki yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 50,9% dan sebanyak 28 orang atau sebesar 49,1% berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih mendominasi kedudukan manajer atau pimpinan yang duduk di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

b. Umur Responden

Berdasarkan umur dari responden yang ada di Kabupaten Sleman, diketahui bahwa umur termuda pegawai adalah 24 tahun dan umur tertua adalah 56 tahun, sehingga dapat dijelaskan deskriptif umur responden seperti tabel berikut:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Usia	Jumlah Orang	Presentase
24-32 tahun	4	7%
33-40 tahun	23	40,4%
41-48 tahun	17	29,8%
49-56 tahun	13	22,8%
Total	57	100%

Sumber data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berumur antara 33-40 tahun yaitu sebesar 40,4% atau sebanyak 23 orang, responden yang berumur 24-32 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 7%, responden yang berumur antara 41-48 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 29,8%, dan responden yang berumur 49-56 tahun sebesar 22,8% atau sebanyak 13 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman merupakan kelompok pegawai yang berusia cukup tua, sehingga telah memiliki pengalaman yang cukup banyak dalam menyusun anggaran.

c. Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan tingkat pendidikan responden di Kabupaten Sleman terdiri atas 5 kelompok, yaitu kelompok SLTA atau rendah, D3, SI, S2 dan S3. Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan formal ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah Orang	Persentase
SLTA atau lebih rendah	8	14%
Diploma 3 (D3)	1	1,8%
Strata 1 (S1)	33	57,9%
Strata 2 (S2)	15	26,3%
Strata 3 (S3)	-	0%
Total	57	100%

Sumber data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman mayoritas adalah berpendidikan S1 (Sarjana) yaitu sebesar 57,9% atau sebanyak 33 orang. Distribusi tingkat pendidikan yang lain adalah berpendidikan SLTA atau lebih rendah sebanyak 14% atau sebanyak 8 orang. Pasca Sarjana S2 sebesar 26,3% atau sebanyak

15orang. Hal ini menunjukkan bahwa manajer atau kepala bagian yang bekerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman mempunyai pendidikan terakhir yang tinggi, sehingga akan mendorong dalam penyusunan anggaran agar tidak terjadi senjangan anggaran.

4.4 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat validitas atau kesahihan suatu instrument. Untuk menguji validitas alat ukur atau instrument digunakan rumus Produk Moment Pearson, yaitu mengkorelasikan skor butir pernyataan dalam angket dengan skor komposit / faktor butir-butirnya. Suatu instrument dapat dinyatakan valid jika koefisien korelasi $> r$ tabel. Berpedoman pada sample sebanyak 57 orang, pada level signifikan 5% diperoleh nilai r tabel sebesar 0,2607

Seperti telah dikemukakan di atas, ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total nilainya lebih besar dari nilai r table sehingga semua butir instrumen pertanyaan baik pada variabel kejelasan sasaran anggaran, senjangan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan yang tertuang dalam angket penelitian dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

2. Uji Keandalan Instrumen Penelitian (*Reliability test*)

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja. Program SPSS 17.0 memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,60. [Menurut Nunnaly (1978) dalam Ghozali (2002) dalam Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)]

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel kejelasan sasaran anggaran, senjangan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4.6

Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	Nilai Kritis	Status
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,689	0,6	Reliabel
Senjangan Anggaran	0,633	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,692	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,889	0,6	Reliabel

Sumber data primer diolah, 2012

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,60. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Nunnally semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.5 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ditunjukkan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kejelasan anggaran terhadap senjangan anggaran instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman , dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan pengujian asumsi klasik untuk menjamin bahwa model regresi yang diestimasi layak digunakan.

4.5.1 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 uji normalitas, multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

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 digunakan kolmogorov-smirnov test. Hasil pengujian normalitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.7

Uji Normalitas Model 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
	N	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99103121
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.072
	Negative	-.132
	Kolmogorov-Smirnov Z	.997
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.273

Tabel 4.8**Uji Normalitas Model 2****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
	N	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.97284561
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.102
	Positive	.071
	Negative	-.102
	Kolmogorov-Smirnov Z	.770
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.594

Tabel 4.9**Uji Normalitas Model 3****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
	N	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.97284561
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.159
	Positive	.062
	Negative	-.159
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.198
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.113

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Asymp. Sig. (2-tailed) > (alpha), yaitu 0.273 , 0.594 , 0.113 > 0.05. Dengan demikian, data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi adanya multi korelasi diantara variabel bebas satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain diantara variabel-variabel bebas tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Pengujian ini menggunakan Tolerance Value dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinieritas dalam regresi. Uji VIF dilakukan terhadap kedua variabel bebas, dan ikhtisar hasil multikolinieritas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.503	1.988
X2	.735	1.361
X3	.768	1.303
X1X2	.510	1.960
X1X3	.404	2.476

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil perhitungan analisis korelasi antara variabel independen diatas, ternyata tidak mengandung gejala multikolinieritas karena seluruh variabel bebas yang dijadikan sebagai prediktor dalam penelitian ini memiliki nilai VIF < 10.

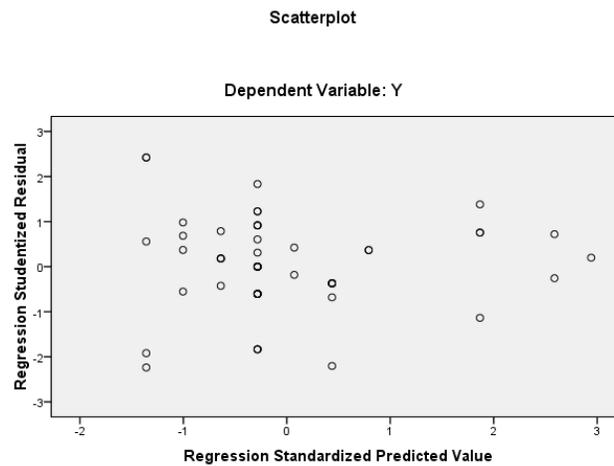
3. Uji Heterokedastisitas

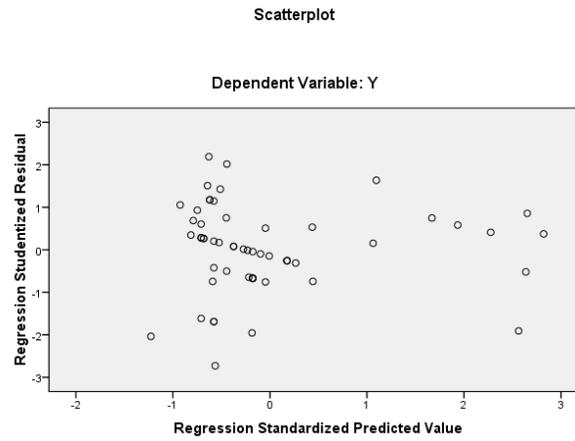
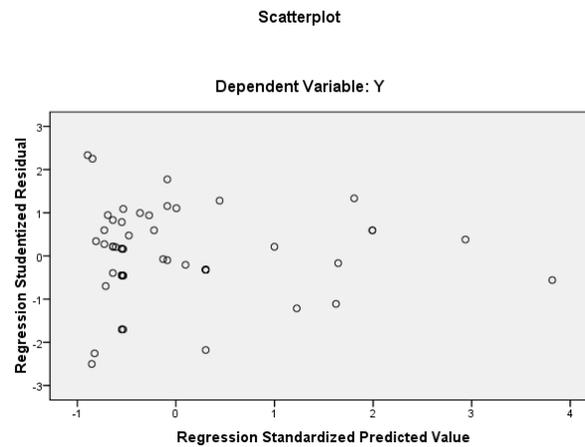
Heterokedastisitas adalah variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi lain.

Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastitas dalam model persamaan regresi dapat menggunakan gambar/chart model *scatterplot* dengan program SPSS 17.0. Model regresi akan heterokedastik bila akan berpencar di sekitar angka nol (0 pada sumbu Y) dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 4.1

Uji Heterokedastisitas model 1



Gambar 4.2**Uji Heterokedastisitas model 2****Gambar 4.3****Uji Heterokedastisitas model 3**

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 heterokedasitas.

4.5.2 Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama diuji menggunakan regresi sederhana. Sedangkan hipotesis kedua dan ketiga diuji dengan regresi berganda.

4.5.2.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis menyatakan bahwa “kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran instansi Pemerintah Daerah”. Untuk membuktikan hipotesis pertama ini digunakan analisis regresi linier sederhana.

Dengan bantuan seri program statistik SPSS 17.0 diperoleh rangkuman hasil analisis regresi linier sederhana seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.11**Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana**

Variabel	Koef. Regresi (B)	t hitung	Sig. t	Keterangan
Konstanta	4,200	13,796	0,000	
Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1)	-0,300	-3,792	0,000	Signifikan
Multiple R	0,455			
R square	0,207			

Sumber data primer diolah, 2012

Hasil analisis reegresi linier sederhana seperti pada tabel di atas dapat ditulis persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$$Y = 4,200 - 0,300X_1$$

Dari hasil perhitungan pada table Tabel 4.11 diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,207 yang berarti sekitar 20,7% variasi atau perubahan-perubahan pada variable dependen senjangan anggaran mampu diterapkan oleh variable independen kejelasan

sasaran anggaran. Sisanya sebesar 79,3% diterangkan oleh variable lain di luar model.

Ditemukan pula koefisien regresi kejelasan sasaran anggaran sebesar -0,300 (negative). Uji signifikansi koefisien ini dengan t statistic diperoleh t_{hitung} sebesar -3,792 dan tingkat signifiakansi p-value sebesar 0,000. Karena p-value <0,05 berarti signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negative dan signifikan terhadap senjangan anggaran instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

Ditemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman, dengan koefisien regresi sebesar -0,300 (negatif). Ini berarti bahwa semakin tinggi kejelasan sasaran anggaran maka semakin rendah senjangan anggaran dan sebaliknya, semakin rendah kejelasan sasaran maka senjangan anggaran akan semakin tinggi.

Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan “ kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran instansi Pemerintah Daerah “ terbukti”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian [Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] yang menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh

negative signifikan terhadap senjangan anggaran instansi pemerintah daerah.

4.5.2.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa “komitmen organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi Pemerintah Daerah“. Hasil pengujian dengan regresi berganda dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12

**Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap
Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Yang
Dimoderasi Komitmen Organisasi**

Variabel Independen	Koef. Regresi	t hitung	Sig. t	Keterangan
Konstanta	3,517	4,849	0,000	
X ₁	-0,200	-2,168	0,035	
X ₂	0,033	0,263	0,793	
[X ₁ -X ₂]	0,225	2,129	0,038	H2 Terbukti

Sumber data primer diolah, 2012

Dari tabel diatas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi interaksi sebagai berikut:

$$Y = 3,517 - 0,200X_1 + 0,033X_2 + 0,225 [X_1 \cdot X_2]$$

Koefisien regresi interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,225. Uji signifikansi ini dengan t statistic diperoleh t_{hitung} sebesar 2,129 dan tingkat signifikan p-value sebesar 0,038. Karena p value < 0,05 berarti signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan variable yang memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap selisihan anggaran Instansi Pemerintah Kabupaten Sleman.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan "komitmen organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap selisihan anggaran instansi Pemerintah Daerah" terbukti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian [Ehrmann Suhartono dan Mochammad Solichin (2006)] yang menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh negative signifikan terhadap selisihan anggaran instansi pemerintah daerah. Hasil ini mendukung penelitian Darma (2004) yang menyatakan komitmen organisasi berperan sebagai moderasi dalam kaitan anggaran dengan dampaknya.

4.5.2.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa “ gaya kepemimpinan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah”. Hasil pengujian dengan model regresi berganda dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.13

**Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap
Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Yang
Dimoderasi Gaya Kepemimpinan**

Variabel Independen	Koef. Regresi	T hitung	Sig. t	Keterangan
Konstanta	3,338	5,351	0,000	
X ₁	-0,238	-2,186	0,033	
X ₃	0,131	0,819	0,416	
[X ₁ -X ₃]	0,153	1,124	0,266	H3 Tidak Terbukti

Sumber data primer diolah, 2012

Dari tabel diatas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi interaksi sebagai berikut:

$$Y = 3,338 - 0,238X_1 + 0,131X_3 + 0,153 [X_1 - X_3]$$

Koefisien regresi interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,153. Uji signifikansi ini dengan t statistic diperoleh t_{hitung} sebesar 1,124 dan tingkat signifikan p-value sebesar 0,226. Karena p value > 0,05 berarti tidak signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan bukan merupakan variable yang memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Kabupaten Sleman.

Dari hasil analisis regresi interaksi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga “gaya kepemimpinan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah” tidak terbukti.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dibuat Rekapitulasi hasil penelitian sebagai berikut :

Rekapitulasi Hasil Penelitian

No	Hipotesis	Hasil Hipotesis
1.	Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran instansi Pemerintah Daerah	Terbukti
2.	Komitmen organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran instansi Pemerintah Daerah gaya kepemimpinan merupakan variabel	Terbukti
3.	Pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah	Tidak Terbukti

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

1. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Semakin tinggi kejelasan sasaran anggaran maka semakin rendah senjangan anggaran dan sebaliknya, semakin rendah kejelasan sasaran anggaran maka senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman akan semakin tinggi.
2. Komitmen organisasi terbukti secara signifikan memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hasil ini berarti komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.
3. Gaya kepemimpinan tidak terbukti secara signifikan memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

5.2 Saran

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi seorang pimpinan pada unit kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman berdasarkan hasil penemuan diatas, yaitu:

1. Kejelasan sasaran anggaran harus diperjelas dan dibuat spesifik bagi pelaksana anggaran dalam mengurangi senjangan anggaran di lingkup pemerintah daerah.
2. Komitmen organisasi dan Gaya kepemimpinan aparat pemerintah daerah perlu dijaga konsistensinya dan perlu ditingkatkan agar mampu memperkuat hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan senjangan anggaran , sehingga dalam penyusunan anggaran untuk tahun-tahun kedepan terjadi kesesuaian yang baik antara anggaran dengan realisasinya.
3. Bagi dunia pendidikan, hendaknya pada penelitian selanjutnya peneliti dapat menambahkan variabel atau hipotesa lain yang memiliki pengaruh terhadap kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran serta variabel-variabel moderating lainnya, seperti menambah variabel pemahaman sistem akuntansi variabel budaya organisasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data hanya terbatas pada jawaban kuisioner saja, tidak didukung dengan metode lainnya seperti wawancara atau melalui pengamatan langsung dalam proses penyusunan anggaran, sehingga jawaban yang diberikan belum sepenuhnya dapat mengukur variabel penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. 2004. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta. Tesis. Program Pasca Sarjana UGM: Yogyakarta.
- Antony, R.N. dan V. Govindarajan. 1998. Management Control System. 9ed. (Richard D Irwin, Mc. Grawhill).
- Arfan Ikhsan, dan La Ane, (2007), "*Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*", Simposium Nasional Akuntansi X, Universitas Negeri Medan.
- Bambang Sardjito, dan Osman Muthaher, (2007), "*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Moderating*", Simposium Nasional Akuntansi X, Universitas Islam Sultan Agung.
- Bastian, I. 2001. Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Edisi I. (BPFE UGM, Yogyakarta).
- Darma, E. S. 2004. Pengaruh Kejelasan Sasaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah Daerah. Tesis. Program Pasca Sarjana UGM: Yogyakarta.
- Darlis, E. 2000. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. Tesis. Program Pasca Sarjana UGM: Yogyakarta.
- De Coster, D.T. dan Fertakis, J.P. 1986, Budget Induced Pressure and its Relationship to Supervisor Behavior, Journal of Accounting Research., Autum, hal. 237-246
- Dian Arno Kusuma, (2009), "*Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Budaya Komitmen organisasi Sebagai Pemoderasi*", Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
- Dunk, A. S. 1993. The Effects of Job-Related Tension on Managerial Performance in Participative Budgetary Settings. Accounting Organizations and Society. Vol 18 (7).575-585.

- Ehrmann Suhartono, dan Mochammad Solichin, (2006), "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi", Simposium Nasional Akuntansi IX, Fakultas Ekonomi Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Fertakis, John P, 1968. Budget Induced Pressure and Its Relationship to Supervisor Behavior in Selected Organization" In Izzetin Kennis.*Effect of Budgetary Goals Characteristics on Managerial Attitudes and Performance: The Accounting Review*. October pp. 707-721.
- Halim, A., A. Tjahyono., dan M. F. Husien., 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Revisi. Yogyakarta. (UPP AMP YKPN).
- Halim, A. 2001. Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah. Edisi Pertama. (UPP AMP YKPN).
- Kenis, I. 1979. Effects on Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* LIV (4). 707-721.
- Mardiasmo.2002a. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah.Edisi Pertama. (Penerbit Andi Yogyakarta).
- Mardiasmo. 2002b. Akuntansi Sektor Publik. Edisi Pertama. (Penerbit Andi Yogyakarta).
- Nouri, H. dan R. J. Parker. 1996. The Effect of Organizational Commitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research In Accounting*. Vol 8.74-90.
- Riduwan, (2002), "Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian", Bandung, Alfabeta.
- Riyanto, B. 2003. Model Kontijensi Sistem Pengendalian: Integrasi dan Ekstensi untuk Future Research. *KOMPAK: Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Sistem Informasi FE UTY Yogyakarta*. No: 9. April. 330-342.
- Schieff, M., dan A. Y. Lewin, 1970."The Impact of People Budgets".*The Accounting Review* 45.April pp. 259 – 268.

Siegel, G., dan H.R. Marconi, 1989. Behavioral Accounting. South Western Publishing, Co. Cincinnati, OH.

Wahyudin Nor, (2007), "*Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*", Simposium Nasional Akuntansi X, Universitas Palangkaraya.

Yuhertiana, I. 2003. Principal-Agent Theory dalam Proses Perencanaan Anggaran Sektor Publik. KOMPAK: Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Sistem Informasi FE UTY Yogyakarta. No: 9. April. 403-422.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Kuisisioner



Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai penunjang skripsi yang berjudul “PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN INSTANSI PEMERINTAH DAERAH, DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI PEMODERASI” yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuisisioner yang terlampir berikut ini. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner 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.

Yogyakarta, 11 Januari 2012

Pembimbing

Peneliti

Abriyanti Puspaningsih, Dra., M.Si., Ak.

Sandra Kurniawati

KUESIONER PENELITIAN

A. Tujuan

Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi berupa opini dan persepsi dari responden tentang pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan senjangan anggaran pemerintah Kabupaten Sleman. Data yang terkumpul dari kuesioner ini akan diolah dan digunakan hanya untuk tujuan akademik semata dan semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dijamin kerahasiaannya.

B. Identitas Responden

1. Usia Responden : Tahun
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan
3. Tingkat Pendidikan : 1. SLTA
2. S1
3. S2
4. S3

C. Keterangan Daftar Pertanyaan Untuk Angket

Untuk pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, Bapak/ Ibu cukup memberi tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu.

Keterangan :

- STS = Sangat Tidak Setuju
- TS = Tidak Setuju
- N = Tidak pasti apakah setuju atau tidaknya
- S = Setuju
- SS = Sangat Setuju

KEJELASAN SASARAN ANGGARAN [Kenis, dalam Rahmawati (2004)]

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sasaran anggaran yang dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Untuk pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, Bapak/ Ibu cukup memberi tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu.

Keterangan :

- STS = Sangat Tidak Setuju
 TS = Tidak Setuju
 N = Tidak pasti apakah setuju atau tidaknya
 S = Setuju
 SS = Sangat Setuju

No	Keterangan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya mengikuti proses penganggaran dengan sangat jelas dan spesifik tentang sasaran anggaran dibagian saya	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
2	Saya berpendapat bahwa sasaran anggaran dibagian saya mendua (ambiguous) dan tidak jelas	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
3	Saya memiliki pemahaman yang jelas atas bagian sasaran anggaran yang merupakan prioritas yang lebih penting di bandingkan dengan yang lainnya	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5

SENJANGAN ANGGARAN [Dunk (1993) dalam Latuheru (2005;130)]

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan senjangan anggaran yang dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Untuk pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, Bapak/ Ibu cukup memberi tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Tidak pasti apakah setuju atau tidaknya

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Keterangan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya	1	2		4	5
2	Anggaran untuk departemen saya dapat saya pastikan dapat terlaksana	1	2		4	5
3	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya	1	2		4	5
4	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggiuntutannya	1	2		4	5
5	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi	1	2		4	5
6	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai / direalisasikan	1	2		4	5

KOMITMEN ORGANISASI [Mowday *et. Al* dalam Wahyudin Nor (2004)]

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi yang dapat terjadi dalam penyusunan anggaran.. Untuk pertanyaan–pertanyaan dibawah ini, Bapak/ Ibu cukup memberi tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Tidak pasti apakah setuju atau tidaknya

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Keterangan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya berkeinginan memberikan upaya yang ada untuk membantu organisasi menjadi sukses.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
2	Saya membanggakan organisasi ini kepada teman-teman saya sebagai suatu organisasi yang baik untuk bekerja.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
3	Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan agar tetap bekerja di organisasi ini.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
4	Saya menemukan sistem nilai (value) saya sama dengan system nilai (value) organisasi.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
5	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di organisasi ini.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
6	Organisasi ini memberikan peluang kerja terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja organisasi.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
7	Saya merasa pilihan saya bekerja di organisasi ini sangat tepat dibandingkan dengan organisasi lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
8	Keperdulian saya terhadap kemajuan organisasi tempat saya bekerja sangat besar.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5
9	Bagi saya organisai ini yang terbaik dari semua kemungkinan organisasi yang dipilih untuk bekerja.	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5

GAYA KEPEMIMPINAN (Riduwan 2002)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan yang dapat terjadi dalam penyusunan anggaran.. Untuk pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, Bapak/ Ibu cukup memberi tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Tidak pasti apakah setuju atau tidaknya

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Keterangan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Pimpinan sangat mumperhatikan pekerjaan yang saya lakukan.	1	2		4	5
2	Pimpinan selalu mendorong bawahan agar belajar mengembangkan kreatifitas dalam mennyelesaikan pekerjaan.	1	2		4	5
3	Pimpinan memberikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan.	1	2		4	5
4	Pimpinan saya sering memberikan petunjuk dalam melaksanakan tugas.	1	2		4	5
5	Pimpinan salau membuat aturan atau prosedur yang harus ditaati dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas.	1	2		4	5
6	Pimpinan mau mendengarkan keluhan dari bawahan apabila terdapat masalah dalam pekerjaan.	1	2		4	5
7	Pimpinan selalu memperhatikan hubungan baik dengan bawahan.	1	2		4	5
8	Pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan bawahannya.	1	2		4	5
9	Jika saya sakit maka pimpinan menganjurkan agar beristirahat dan berobat.	1	2		4	5
10	Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja dan berprestasi lebih baik.	1	2		4	5

LAMPIRAN 2 Karakteristik Responden

NO	KARAKTERISTIK		
	USIA	JK	PEND
1	45	1	3
2	38	2	2
3	36	1	3
4	42	2	3
5	37	1	2
6	56	1	D3
7	46	2	2
8	28	1	1
9	40	1	2
10	45	1	2
11	38	2	1
12	55	1	1
13	40	2	2
14	39	1	3
15	52	2	3
16	45	2	3
17	43	2	3
18	44	1	3
19	27	2	2
20	39	1	3
21	37	2	3
22	50	2	2
23	40	1	2
24	53	1	2
25	54	1	2
26	50	2	2
27	38	1	2
28	40	1	1
29	41	2	2
30	44	2	3
31	42	2	3
32	44	2	2
33	24	2	2
34	45	2	2
35	38	1	2
36	39	1	3
37	42	1	2

38	38	1	2
39	39	2	2
40	40	2	2
41	50	1	2
42	55	1	1
43	51	2	1
44	37	2	2
45	29	1	2
46	38	2	2
47	38	2	2
48	36	1	2
49	42	1	2
50	48	1	3
51	46	2	2
52	36	2	1
53	42	1	2
54	40	2	2
55	53	1	3
56	53	1	1
57	55	2	2

LAMPIRAN 3 Data Kejelasan Sasaran Anggaran

KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X1)			
KSA1	KSA2	KSA3	SKOR
5	5	5	5.00
5	5	5	5.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	2	4	3.33
4	1	4	3.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	5	5	4.67
4	5	4	4.33
5	5	5	5.00
1	2	1	1.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	4	4	4.33
4	4	4	4.00
2	2	2	2.00
5	4	4	4.33
5	4	4	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	2	4	3.33
5	2	4	3.67
1	1	1	1.00
5	5	4	4.67
5	2	2	3.00
4	2	4	3.33
5	5	5	5.00
4	3	4	3.67
4	2	4	3.33

4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	2	3.33
1	2	1	1.33
4	2	4	3.33
4	2	4	3.33
4	2	4	3.33
4	4	4	4.00
2	2	2	2.00
2	2	2	2.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	2	5	4.00
5	4	4	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	5	5	5.00
5	4	5	4.67
4	4	4	4.00
2	2	2	2.00

LAMPIRAN 4 Data Senjangan Anggaran

SENJANGAN ANGGARAN (Y)						
SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SKOR
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	2	3.67
4	4	4	2	2	2	3.00
4	5	4	4	2	2	3.50
4	4	5	4	2	2	3.50
4	4	5	4	2	2	3.50
4	4	2	2	1	2	2.50
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	4	4	4	2	3.67
5	4	4	4	2	2	3.50
4	4	4	2	2	4	3.33
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	5	2	2	2	3.17
5	5	5	1	1	1	3.00
4	4	4	2	2	2	3.00
5	2	5	4	2	2	3.33
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	4	2	2	2	3.00
5	5	5	1	1	2	3.17
4	2	4	2	2	2	2.67
4	2	4	2	2	2	2.67
4	2	4	2	2	2	2.67
4	2	4	2	2	2	2.67
4	4	2	4	2	2	3.00
4	4	4	2	4	4	3.67
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	1	4	2	4	3.33
5	5	5	2	2	2	3.50
4	4	4	2	2	2	3.00
1	2	2	1	1	2	1.50
5	4	5	2	2	2	3.33
4	4	5	1	1	2	2.83

4	4	5	2	1	2	3.00
5	5	5	1	1	1	3.00
2	2	4	2	4	4	3.00
5	4	4	4	4	4	4.17
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	4	2	2	2	3.00
2	2	2	2	2	2	2.00
2	2	2	2	2	2	2.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	2	2	2	2.67
2	2	2	2	2	2	2.00
2	2	2	2	2	2	2.00
4	2	4	2	2	2	2.67
4	4	4	2	2	2	3.00
4	2	4	2	2	2	2.67
2	2	2	1	1	2	1.67
4	4	4	2	2	2	3.00
4	4	2	2	2	2	2.67
4	4	4	4	5	5	4.33

LAMPIRAN 5 Data Komitmen Organisasi

KOMITMEN ORGANISASI (X2)									
KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	SKOR
5	2	5	4	4	4	4	4	4	4.00
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1.11
5	2	4	4	5	5	4	5	5	4.33
5	4	2	4	5	4	4	5	2	3.89
5	5	4	4	5	4	4	4	2	4.11
5	5	4	4	2	4	4	4	2	3.78
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11
5	4	2	4	4	4	4	4	4	3.89
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	2	2	4	4	2	2	4	3.11
4	4	2	4	4	4	4	4	4	3.78
4	2	4	4	4	4	4	4	4	3.78
4	2	2	4	2	4	4	2	2	2.89
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.22
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4.78
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	2	5	4	4	4	4	4	4.11
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	2	2	4	4	4	2	4	2	3.11
4	2	2	4	4	4	2	4	2	3.11
4	2	2	4	4	4	2	4	2	3.11
4	2	2	4	4	4	2	4	2	3.11
4	2	2	2	4	4	4	4	2	3.11
5	2	5	4	2	5	4	4	2	3.67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	1	1	5	1	1	1	5	5	2.78
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.44
5	5	5	5	5	5	4	5	2	4.56
4	4	4	4	4	4	2	4	4	3.78
5	4	2	4	4	5	4	5	2	3.89
4	4	2	4	4	4	4	4	4	3.78
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4.33

5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4.50
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4.70
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3.80
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3.80
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3.90
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3.80
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3.80

LAMPIRAN HASIL OLAH DATA

VALIDITAS KEJELASAN SASARAN ANGGARAN
Correlations

		Correlations			
		KSA1	KSA2	KSA3	SKOR
KSA1	Pearson Correlation	1	.334*	.683**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.011	.000	.000
	N	57	57	57	57
KSA2	Pearson Correlation	.334*	1	.348**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.011		.008	.000
	N	57	57	57	57
KSA3	Pearson Correlation	.683**	.348**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.000
	N	57	57	57	57
SKOR	Pearson Correlation	.809**	.759**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	57	57	57	57

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

RELIABILITY KEJELASAN SASARAN ANGGARAN
Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	57	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	3

VALIDITAS SENJANGAN ANGGARAN

Correlations

		Correlations						
		SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SKOR
SA1	Pearson Correlation	1	.572**	.510**	.177	-.070	-.049	.556**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.187	.603	.717	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
SA2	Pearson Correlation	.572**	1	.327*	.145	.018	.031	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000		.013	.280	.896	.818	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
SA3	Pearson Correlation	.510**	.327*	1	-.052	.014	-.137	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013		.699	.919	.309	.001
	N	57	57	57	57	57	57	57
SA4	Pearson Correlation	.177	.145	-.052	1	.664**	.477**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.187	.280	.699		.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
SA5	Pearson Correlation	-.070	.018	.014	.664**	1	.723**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.603	.896	.919	.000		.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
SA6	Pearson Correlation	-.049	.031	-.137	.477**	.723**	1	.585**
	Sig. (2-tailed)	.717	.818	.309	.000	.000		.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
SKOR	Pearson Correlation	.556**	.570**	.443**	.711**	.691**	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	57	57	57	57	57	57	57

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

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

RELIABILITY SENJANGAN ANGGARAN**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	57	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	6

VALIDITAS KOMITMEN ORGANISASI

Correlations

		Correlations									
		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	SKOR
KO1	Pearson Correlation	1	.328*	.077	.282*	.089	.095	.152	.498**	-.110	.379**
	Sig. (2-tailed)		.013	.571	.034	.509	.480	.260	.000	.414	.004
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO2	Pearson Correlation	.328*	1	.285*	.250	.499**	.337*	.410**	.162	.090	.700**
	Sig. (2-tailed)	.013		.032	.061	.000	.010	.002	.230	.504	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO3	Pearson Correlation	.077	.285*	1	.319*	.154	.363**	.470**	.006	.401**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.571	.032		.016	.252	.006	.000	.962	.002	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO4	Pearson Correlation	.282*	.250	.319*	1	-.008	-.005	.166	.298*	.271*	.487**
	Sig. (2-tailed)	.034	.061	.016		.954	.968	.216	.024	.041	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO5	Pearson Correlation	.089	.499**	.154	-.008	1	.526**	.143	.309*	-.039	.524**
	Sig. (2-tailed)	.509	.000	.252	.954		.000	.289	.019	.773	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO6	Pearson Correlation	.095	.337*	.363**	-.005	.526**	1	.286*	.151	-.095	.531**
	Sig. (2-tailed)	.480	.010	.006	.968	.000		.031	.261	.483	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO7	Pearson Correlation	.152	.410**	.470**	.166	.143	.286*	1	.021	.270*	.646**
	Sig. (2-tailed)	.260	.002	.000	.216	.289	.031		.878	.042	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO8	Pearson Correlation	.498**	.162	.006	.298*	.309*	.151	.021	1	-.084	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.230	.962	.024	.019	.261	.878		.537	.006
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
KO9	Pearson Correlation	-.110	.090	.401**	.271*	-.039	-.095	.270*	-.084	1	.449**
	Sig. (2-tailed)	.414	.504	.002	.041	.773	.483	.042	.537		.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
SKOR	Pearson Correlation	.379**	.700**	.714**	.487**	.524**	.531**	.646**	.361**	.449**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

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

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

RELIABILITY KOMITMEN ORGANISASI
Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	57	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.692	9

VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN Correlation

		Correlations										
		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	SKOR
GK1	Pearson Correlation	1	.638**	.169	.454**	.183	.468**	.347**	.388**	.303*	.452**	.599**
	Sig. (2-tailed)		.000	.208	.000	.174	.000	.008	.003	.022	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK2	Pearson Correlation	.638**	1	.224	.593**	.394**	.554**	.657**	.586**	.592**	.738**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.093	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK3	Pearson Correlation	.169	.224	1	.219	.015	.364**	.159	.164	.114	.231	.393**
	Sig. (2-tailed)	.208	.093		.102	.912	.005	.237	.223	.400	.084	.003
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK4	Pearson Correlation	.454**	.593**	.219	1	.547**	.482**	.541**	.514**	.464**	.606**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.102		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK5	Pearson Correlation	.183	.394**	.015	.547**	1	.298*	.364**	.283*	.276*	.405**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.174	.002	.912	.000		.024	.005	.033	.038	.002	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK6	Pearson Correlation	.468**	.554**	.364**	.482**	.298*	1	.765**	.692**	.675**	.776**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.024		.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK7	Pearson Correlation	.347**	.657**	.159	.541**	.364**	.765**	1	.808**	.829**	.964**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.237	.000	.005	.000		.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK8	Pearson Correlation	.388**	.586**	.164	.514**	.283*	.692**	.808**	1	.922**	.822**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.223	.000	.033	.000	.000		.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK9	Pearson Correlation	.303*	.592**	.114	.464**	.276*	.675**	.829**	.922**	1	.808**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.400	.000	.038	.000	.000	.000		.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
GK10	Pearson Correlation	.452**	.738**	.231	.606**	.405**	.776**	.964**	.822**	.808**	1	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.084	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
SKOR	Pearson Correlation	.599**	.809**	.393**	.738**	.538**	.830**	.864**	.829**	.799**	.918**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

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

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

RELIABILITY GAYA KEPEMIMPINAN
Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	57	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	10

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Senjangan Anggaran	57	1.50	4.33	3.0795	.61291
Kejelasan Sasaran Anggaran	57	1.00	5.00	3.7363	.93009
Komitmen Organisasi	57	1.11	5.00	3.7800	.62212
Gaya Kepemimpinan	57	1.40	5.00	4.0175	.50466
Valid N (listwise)	57				

UJI MULTIKOLINERITAS

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.503	1.988
X2	.735	1.361
X3	.768	1.303
X1X2	.510	1.960
X1X3	.404	2.476

a. Dependent Variable: Y

Regression**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.193	.55065

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.360	1	4.360	14.379	.000 ^a
	Residual	16.677	55	.303		
	Total	21.037	56			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.200	.304		13.796	.000
	X1	-.300	.079	-.455	-3.792	.000

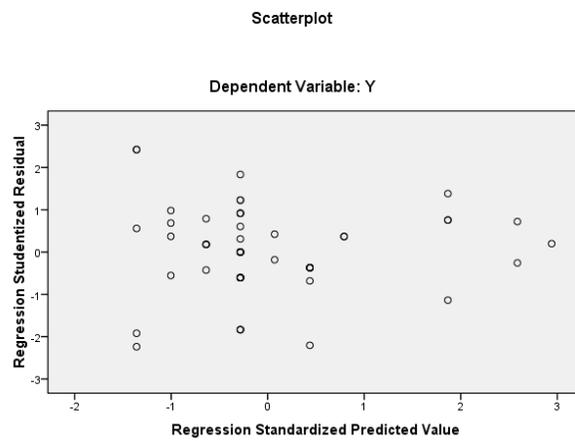
a. Dependent Variable: Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
Normal Parameters ^{a,b}	N	57
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99103121
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.072
	Negative	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z	Kolmogorov-Smirnov Z	.997
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.273

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[X1-X2], X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 ^a	.275	.234	.53640

a. Predictors: (Constant), [X1-X2], X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.787	3	1.929	6.704	.001 ^a
	Residual	15.250	53	.288		
	Total	21.037	56			

a. Predictors: (Constant), [X1-X2], X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.517	.725		4.849	.000
	X1	-.200	.092	-.303	-2.168	.035
	X2	.033	.127	.034	.263	.793
	[X1-X2]	.225	.106	.310	2.129	.038

a. Dependent Variable: Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
Normal Parameters ^{a,b}	N	57
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.97284561
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.071
	Negative	-.102
	Kolmogorov-Smirnov Z	.770
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.594

a. Test distribution is Normal.

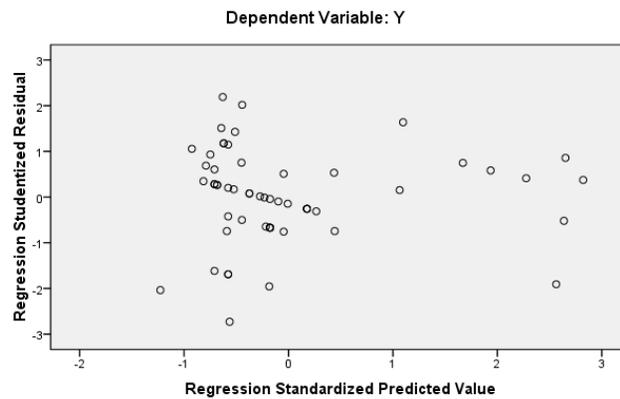
b. Calculated from data.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.700	1.429
	X2	.826	1.211
	[X1-X2]	.644	1.552

a. Dependent Variable: Y

Scatterplot



Regression**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[X1-X3], X3, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 ^a	.252	.209	.54501

a. Predictors: (Constant), [X1-X3], X3, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.294	3	1.765	5.941	.001 ^a
	Residual	15.743	53	.297		
	Total	21.037	56			

a. Predictors: (Constant), [X1-X3], X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.338	.624		5.351	.000
	X1	-.238	.109	-.361	-2.186	.033
	X3	.131	.160	.108	.819	.416
	[X1-X3]	.153	.136	.185	1.124	.266

a. Dependent Variable: Y

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov
Test**

		Standardized Residual
Normal Parameters ^{a,b}	N	57
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.97284561
Most Extreme Differences	Absolute	.159
	Positive	.062
	Negative	-.159
Kolmogorov-Smirnov Z		1.198
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.113

a. Test distribution is Normal.

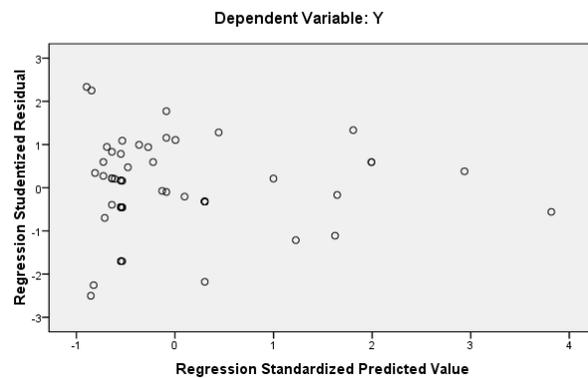
b. Calculated from data.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.518	1.931
	X3	.814	1.228
	[X1-X3]	.519	1.925

a. Dependent Variable: Y

Scatterplot



**TABEL KORELASI PEARSON PRODUCT MOMENT
PADA α 5%**

N	2-tailed	1-tailed
3	0.9969	0.9877
4	0.9500	0.9000
5	0.8783	0.8054
6	0.8114	0.7293
7	0.7545	0.6994
8	0.7067	0.6215
9	0.6664	0.5822
10	0.6319	0.5494
11	0.6021	0.5214
12	0.5760	0.4973
13	0.5529	0.4762
14	0.5324	0.4575
15	0.5140	0.4409
16	0.4973	0.4259
17	0.4821	0.4124
18	0.4683	0.4000
19	0.4555	0.3887
20	0.4438	0.3783
21	0.4329	0.3687
22	0.4227	0.3598
23	0.4132	0.3515
24	0.4044	0.3438
25	0.3961	0.3365
26	0.3882	0.3297
27	0.3809	0.3233
28	0.3739	0.3172
29	0.3673	0.3115
30	0.3610	0.3061
31	0.3550	0.3009
32	0.3494	0.2960
33	0.3440	0.2913
34	0.3388	0.2869
35	0.3338	0.2826
36	0.3291	0.2785
37	0.3246	0.2746
38	0.3202	0.2709
39	0.3160	0.2673
40	0.3120	0.2638
41	0.3081	0.2605
42	0.3044	0.2573
43	0.3008	0.2542
44	0.2973	0.2512
45	0.2940	0.2483
46	0.2907	0.2455
47	0.2876	0.2429
48	0.2845	0.2403
49	0.2816	0.2377
50	0.2787	0.2353
51	0.2759	0.2329
52	0.2732	0.2306

N	2-tailed	1-tailed
53	0.2704	0.2282
54	0.2679	0.2261
55	0.2654	0.2240
56	0.2630	0.2219
57	0.2607	0.2199
58	0.2584	0.2180
59	0.2562	0.2161
60	0.2540	0.2143
61	0.2519	0.2125
62	0.2499	0.2107
63	0.2479	0.2090
64	0.2459	0.2074
65	0.2440	0.2057
66	0.2421	0.2041
67	0.2403	0.2026
68	0.2385	0.2011
69	0.2368	0.1996
70	0.2351	0.1981
71	0.2334	0.1967
72	0.2318	0.1953
73	0.2302	0.1940
74	0.2286	0.1926
75	0.2271	0.1913
76	0.2256	0.1900
77	0.2241	0.1888
78	0.2226	0.1876
79	0.2212	0.1864
80	0.2198	0.1852
81	0.2185	0.1840
82	0.2171	0.1829
83	0.2158	0.1817
84	0.2145	0.1806
85	0.2132	0.1796
86	0.2120	0.1785
87	0.2107	0.1775
88	0.2095	0.1764
89	0.2084	0.1754
90	0.2072	0.1744
91	0.2060	0.1735
92	0.2049	0.1725
93	0.2038	0.1716
94	0.2027	0.1707
95	0.2016	0.1697
96	0.2006	0.1688
97	0.1995	0.1680
98	0.1985	0.1671
99	0.1975	0.1662
100	0.1965	0.1654
101	0.1955	0.1646
102	0.1946	0.1638