

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN DENGAN MENGGUNAKAN
KOMITMEN ORGANISASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,
DAN INFORMASI ASIMETRI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**



SKRIPSI

oleh

Nama : Amanda Listiani

Nomor Mahasiswa : 09312409

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2013

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN DENGAN MENGGUNAKAN
KOMITMEN ORGANISASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,
DAN INFORMASI ASIMETRI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**

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 : Amanda Listiani

Nomor Mahasiswa : 09312409

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2013

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini 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 yang sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 20 Juni 2013

Penulis,



(Amanda Listiani)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

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

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN DENGAN MENGGUNAKAN
KOMITMEN ORGANISASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,
DAN INFORMASI ASIMETRI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**



Nama : Amanda Listiani
No.Mahasiswa : 09312409
Program Studi : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 20 Juni 2013

Dosen Pembimbing,

Marfuah, Dra., M.Si, Ak.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Penagruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan
Menggunakan Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan
Informasi Asimetri Sebagai Variabel Moderating

Disusun Oleh: AMANDA LISTIANI
Nomor Mahasiswa: 09312409

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 16 Juli 2013

Penguji/Pemb. Skripsi : Dra. Marfuah, M.Si, Ak, Cert. SAP
Penguji : Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

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

(Q.S Ar-Ra'dd : 11)

“Manusia tidak merancang untuk gagal, mereka gagal untuk merancang”.

(William J. Siegel)

“The reason a lot of people do not recognize opportunity is because usually goes around wearing overalls looking like hard work”.

(Thomas A. Edison)

“Life starts now, not later...”

(Amanda Listiani)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

*Kedua orang tuaku tercinta,
terima kasih atas dukungan dan doa yang tak pernah putus,
serta kasih sayang yang tak akan pernah tergantikan...*

Adik ku tersayang yang selalu menghibur ..

*Dan Sahabat-sahabat yang selalu memberikan semangat
untukku..*

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, ridho, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, Dan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Moderating”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, saran, serta fasilitas dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang selalu ada dalam setiap helaan nafas, dalam suka dan duka, terimakasih atas segala karunia, keberkahan, hidayah, akal, pikiran, kekuatan, kesehatan dan segala kemudahan yang Engkau berikan;
2. Kedua orang tuaku tercinta, yang telah memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan baik moril maupun materiil yang tiada henti;
3. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec. selaku rektor Universitas Islam Indonesia;

4. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia;
5. Ibu Dra. Marfuah, M.Si.,Ak., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan , serta nasihat dalam skripsi ini;
6. Drs. Muqodim, MBA, Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik;
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang dengan penuh pengabdian telah memberikan ilmu dan pengetahuannya serta seluruh pegawai FE UII yang turut andil dalam terselesaikannya masa kuliah ini;
8. Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menjadi sampel dalam penelitian ini yang telah menerima saya dan meluangkan waktunya untuk memberikan data dan informasi guna penyelesaian penyusunan Skripsi ini;
9. Saudara – saudara ku, ka Sigit, mba Shasa yang selalu memberikan nasehat dan semangat dalam menyelesaikan Skripsi ini;
10. Teman-teman angkatan 2009, terima kasih atas kebersamaannya selama 3 tahun lebih ini;
11. Buat Bagus Medika Caesaradi teman seperjuangan nyebar kuisoner, makasih ya uda mau nemenin nyebar kuisonernya walaupun berpanas-panasan;
12. Buat Elsa Karisma dan Gaby Marcelia, sahabat yang selalu siap membantu walaupun kita jarang ngumpul. Sukses ya buat kalian berdua, amin;

13. Buat Rilha Pungkaswandani, temen yang selalu ngasih nasehat, yang suka masak-makan. Terima kasih untuk semuanya. Semoga cita-cita kamu dapat beasiswa S2 ke Inggris tercapai yaa,amin;
14. Buat Wirda Syafia, sahabat yang pendiam, yang bicara ketika diajak bicara, tapi selalu memberikan semangat dan menolong setiap saat;
15. Buat temen-temen (dieco, dhika, abi, angga, lina, anggi, faiz, mas amin, cecyl) terima kasih buat pertemanannya selama ini;
16. Teman-teman KKN Unit 135 Banyuasin Separe, Bang Dimas, Bang Frendy, Yuzar, Andre, Sherli, Nisa atas kebersamaannya selama satu bulan;
17. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi masih jauh dari sempurna dan terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati akan menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 21 Februari 2013

Penulis

(Amanda Listiani)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi.....	v
Motto dan Persembahan	vi
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Abstrak	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.5 Sistematika Pembahasan.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Pendekatan Teori Kontijensi.....	16
2.2 Partisipasi Anggaran	17

2.3	Senjangan Anggaran	19
2.4	Penelitian Terdahulu.....	21
2.5	Kerangka Pengembangan Hipotesis.....	24
2.5.1	Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran	24
2.5.2	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran.....	26
2.5.3	Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran.....	30
2.5.4	Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran	33
BAB III METODELOGI PENELITIAN		37
3.1	Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data	37
3.2	Teknik Pengambilan Sampel	37
3.3	Definisi dan Pengukuran Variabel	39
3.3.1	Partisipasi Anggaran	39
3.3.2	Senjangan Anggaran	40
3.3.3	Komitmen Organisasi	42
3.3.4	Ketidakpastian Lingkungan	43

3.3.5	Informasi Asimetri	45
3.4	Hipotesis Operasional	46
3.5	Teknik Analisis Data	47
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	47
3.5.2	Analisis Verifikatif	48
3.5.3	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	48
3.5.4	Uji Asumsi Klasik	50
3.5.4.1	Uji Normalitas	50
3.5.4.2	Uji Multikolinearitas	51
3.5.4.3	Uji Autokorelasi	52
3.5.4.4	Uji Heterokedastisitas	54
3.5.5	Pengujian Hipotesis	54
3.5.5.1	Analisis Regresi Linear Berganda	55
3.5.5.2	Uji t	57
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		60
4.1	Analisis Karakteristik Responden	61
4.2	Analisis Deskriptif	63
4.3	Analisis Verifikatif	67
4.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	68
4.4.1	Uji Validitas	68
4.4.2	Uji Reliabilitas	70
4.5	Uji Asumsi Klasik	71

4.5.1	Uji Normalitas	72
4.5.2	Uji Multikolinieritas	73
4.5.3	Uji Autokorelasi	74
4.5.4	Uji Heteroskedastisitas	75
4.6	Hasil Analisis Regresi Berganda	76
4.6.1	Pengujian Hipotesis Pertama	78
4.6.2	Pengujian Hipotesis Kedua	80
4.6.3	Pengujian Hipotesis Ketiga	82
4.6.4	Pengujian Hipotesis Keempat	85
BAB V PENUTUP		88
5.1	Kesimpulan	88
5.2	Keterbatasan Penelitian	89
5.3	Saran	89
5.3.1	Bagi Pihak Lembaga Pendidikan Tinggi..	89
5.3.2	Bagi Penelitian Selanjutnya	90
DAFTAR PUSTAKA		92

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Populasi dan Sampel penelitian.....	38
Tabel 3.2	Nilai Durbin Watson.....	53
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuisioner.....	60
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	62
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif	64
Tabel 4.4	Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan ...	68
Tabel 4.5	Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas.....	71
Tabel 4.6	Hasil Uji Multikolinieritas	74
Tabel 4.7	Tabel Statistik Durbin Watson	75
Tabel 4.8	Hasil Regresi Berganda	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	36
Gambar 4.1	Uji Normalitas	73
Gambar 4.2	Uji Heteroskedastisitas	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Permohonan Ijin Penelitian dan Angket Penelitian.....	94
Lampiran 2	Hasil Output Jawaban Responden	103
Lampiran 3	Descriptive Statistics	111
Lampiran 4	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Anggaran	112
Lampiran 5	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Senjangan Anggaran	114
Lampiran 6	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi	116
Lampiran 7	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Ketidakpastian Lingkungan	118
Lampiran 8	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Informasi Asimetri	121
Lampiran 9	Uji Asumsi Klasik	123
Lampiran 10	Hasil Analisis Regresi Berganda	126

ABSTRACT

This research is purposing to examine the effect of budgetary participation on budgetary slack by using organizational commitment, environmental uncertainty and asymmetry information as a moderating variable. The populationn this research using state and private universities in Daerah Istimewa Yogyakarta.

This researches data was taking by a questionnaire which given to professional groups, were selected as respondents in this research is Deans, Vice Deans, Heads of Department and Secretary of the Department, who held the positions for at least one year as a criteria. The research consist of budgetary slack as dependent variable, the independent variable consist of Budget Participation, and Organizational Commitment moderating variables namely, Environmental Uncertainty, asymmetry information.

The data analysis methods used in this research is to use Hypothesis Testing through partial regression significance test (t test), and Classical Test assumptions. Results from this research that proved that the Budget Participation positive effect on budgetary slack in the presence of Organizational Commitment, which means the higher the organizational commitment of the relationship between budgetary participation and budgetary slack will increase. While budgetary participation negatively affect budgetary slack with the Environmental Uncertainty and Asymmetry Information.

Keyword: "Participation Budget, Budgetary Slack"

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri sebagai variabel moderasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Data dalam penelitian ini berupa kuesioner yang diberikan kepada Kelompok profesional yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini yaitu para Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan, yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan minimal satu tahun. Penelitian ini terdiri dari variabel dependen yaitu Senjangan Anggaran, variabel independen yaitu Partisipasi Anggaran, dan variabel moderasi yaitu Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, informasi asimetri.

Metode Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan Uji Hipotesis melalui uji signifikansi regresi secara parsial (uji t), dan Uji Asumsi Klasik. Hasil dari penelitian ini yaitu terbukti bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran dengan adanya Komitmen Organisasi, yang berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran akan semakin meningkat. Sedangkan partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran dengan adanya Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Asimetri.

Kata Kunci: “Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Chenhall dan Morris (1986); (Muslimah, 1998) dikutip dari Asriningati (2006) menyatakan bahwa proses perencanaan dapat menjadi problematik dalam situasi yang tidak menentu, sebab kejadian di masa yang akan datang menjadi lebih sulit diprediksi.

Aktifitas pengendalian juga ditegaskan memungkinkan untuk dipengaruhi ketidakpastian. Drtina, et al. (1996); (Muslimah, 1998) dikutip dari Asriningati (2006) bahwa untuk tetap survive dalam lingkungan persaingan sekarang ini, pelaku bisnis harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang fleksibel dan inovatif. Hal ini, disebabkan oleh pentingnya untuk mempertimbangkan faktor eksternal organisasi yang semakin sulit untuk diprediksi.

Organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi secara berkelanjutan akan terlindas oleh pesaing tanpa mengenal rasa kasihan. Dan organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan dimana dia berada akan selalu mengalami ketertinggalan, hanya akan jadi pengikut sehingga untuk menjadi yang terbaik itu sangat sulit diwujudkan. Arie de Gues (1997) dikutip dari Asriningati (2006) penelitiannya berhasil mengidentifikasi, karakteristik umum yang menjadi penyebab singkatnya

hidup organisasi-organisasi, karena tidak mampu untuk belajar dan beradaptasi dengan permintaan lingkungan.

Dalam proses perencanaan organisasi komponen yang terpenting adalah anggaran. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa yang akan datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Anggaran merupakan alat manajemen yang membantu untuk mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen di dalam suatu organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasikan aktivitas (Harefa, 2008) dikutip dari Apriyandi (2011).

Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang erat. Perencanaan adalah kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan dari sejumlah pilihan mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa depan yang berguna untuk mencapai tujuan yang diinginkan, serta pemantauan dan penilaian atas perkembangan hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Pengendalian adalah melihat ke masa lalu, melihat apa yang sebenarnya terjadi dan membandingkan dengan hasil yang sebelumnya telah direncanakan. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997) dikutip dari Asriningati (2006).

Sistem *top-down* artinya atasan yang menentukan anggaran yang akan dijalankan kedepannya dan bawahan hanya menjalankan apa yang sudah ditetapkan dalam anggaran. Sistem ini yang beberapa waktu lalu digunakan dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif. Dengan adanya perubahan sistem pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi memberikan konsekuensi perlunya perubahan pendekatan pada manajemen keuangan daerah. Namun otonomi daerah yang terbentuk menciptakan kesenjangan dalam penganggaran daerah dimana kesenjangan terjadi antara divisi-divisi yang ada dalam pemerintahan atau antara bawahan dengan atasan. Kondisi tersebut menyebabkan munculnya sistem penganggaran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer atau bawahan yaitu penganggaran partisipasi (*participatory budgeting*).

Partisipasi anggaran adalah sebuah proses yang menggambarkan dimana individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran, dan perlunya penghargaan atas pencapaian anggaran tersebut (Brownell, 1982) dikutip dari Falikhatun (2007). Semakin tinggi keterlibatan individu dalam hal ini manajer tingkat bawah maka semakin tinggi pula rasa tanggung jawab mereka untuk melaksanakan keputusan yang dihasilkan bersama. Proses penyusunan anggaran sekarang lebih banyak melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Anggaran mempunyai dampak

langsung terhadap perilaku manusia (Siegel, 1989) dikutip dari Ikshan dan Ane (2007), terutama bagi orang atau pihak yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran.

Berbagai masalah perilaku akan muncul dalam proses penyusunan anggaran. Misalnya ketika bawahan ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, padahal bawahan memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu akuratnya sebuah anggaran organisasi. Perkiraan bias tersebut dilakukan dengan cara melaporkan prospek penerimaan yang rendah, dan prospek biaya yang lebih baik, sehingga target anggaran yang telah ditentukan dapat mudah tercapai. Bawahan memberikan informasi yang bias kepada atasan dapat terjadi jika dalam menilai kinerja atau pemberian *rewards*, atasan mengukurnya berdasarkan pencapaian target anggaran.

Manajer tingkat bawah yang sering terlibat dalam proses penyusunan anggaran terkadang sering menimbulkan masalah lain yaitu kesenjangan anggaran atau lebih sering dikenal dengan *budgetary slack*. Kesenjangan anggaran adalah perbedaan/selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam sebuah anggaran (Anggraeni, 2008). Anthony dan Govindarajan (1998) dikutip dari Asriningati (2006) menyatakan senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi, atau merupakan pelaporan jumlah anggaran yang dengan

sengaja dilaporkan melebihi sumber daya yang dimiliki organisasi dan mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya (Young, 1985); (Asriningati, 2006).

Beberapa peneliti telah banyak melakukan penelitian mengenai hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran di dalam proses penyusunan anggaran. Terutama untuk meneliti aspek perilaku bawahan dalam menentukan standar anggaran. Aspek perilaku ini menyangkut seberapa jauh kepuasan dan kinerja yang ingin dicapai bawahan. Dalam hal ini bawahan menginginkan setiap informasi yang dimilikinya akan diberikan kepada atasan dan dapat digunakan untuk mencapai kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi (Young, 1985); (Edfan Darlis, 2002); (Asriningati, 2006).

Hasil beberapa penelitian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran dapat berinteraksi dengan variabel dari berbagai aspek lingkungan dalam mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan (Marger et al, 1985); (Asriningati, 2006). Dunk (1993); (Kartika, 2010) melakukan penelitian dengan menganalisis pengaruh interaksi partisipasi anggaran, informasi asimetri di antara atasan dan bawahan, dan *budget emphasis* yang digunakan atasan dalam menilai kinerja bawahannya terhadap slack anggaran. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat *budget emphasis* dan informasi asimetri dapat mempengaruhi bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Dalam hal ini senjangan anggaran

akan rendah apabila partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan *budget emphasis* tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran menurunkan senjangan anggaran.

Young (1985) dikutip dari Kartika (2010) menguji secara empiris pengaruh informasi pribadi terhadap kapabilitas produktif, *risk preference*, dan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa, karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan senjangan anggaran agar dapat meminimalkan resikonya. Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa peneliti telah mencoba mengusulkan bermacam-macam variabel untuk membantu menjelaskan pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, namun hasilnya belum dapat menyimpulkan apakah partisipasi menyebabkan senjangan anggaran, atau sebaliknya apakah partisipasi telah dapat mengurangi senjangan 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); (Kartika, 2010) menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran.

Sedangkan Lowe dan Shaw (1986), Lukka (1988), dan Young (1985); (Ivan Budi Yuwono, 1999) menunjukkan hasil yang berlawanan. Penelitian mereka menunjukkan partisipasi anggaran dan senjangan mempunyai hubungan yang positif. Collins (1978); (Asriningati, 2006) dalam penelitiannya membuat kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang tidak signifikan.

Penelitian Lutuheru (2005), menghasilkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian ini sekaligus menjawab pertanyaan penelitian bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, sekaligus menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran dipengaruhi oleh *variabel moderating*.

Asnawi (1997); (Asriningati, 2006), melakukan penelitian dengan menggunakan sampel manajer menengah dari beberapa perusahaan di Indonesia yang sebagian besar mempunyai aktivitas dalam bidang manufaktur, menemukan bukti-bukti bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi baik secara bersama-sama maupun interaksi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan terhadap *slack* anggaran. Sedangkan penelitian Muslimah (1996) dikutip dari Asriningati (2006) hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak mempunyai

hubungan yang signifikan terhadap variabel-variabel gaya kepemimpinan, *job relevant* dan ketidakpastian lingkungan.

Dari hasil penelitian-penelitian ini disimpulkan bahwa keberadaan hasil temuan mereka disebabkan karena mereka menggunakan variabel-variabel yang berbeda untuk diinteraksikan dengan partisipasi anggaran dalam menjelaskan terjadinya senjangan anggaran, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengusulkan variabel lain yang diperkirakan juga berpengaruh pada hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Penulis mengusulkan variabel komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan informasi asimetri sebagai variabel moderasi untuk mencoba menyelidiki secara penuh mengenai pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh suatu organisasi (Mowdey et al, 1979); (Andi Kartika, 2010). Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari (Angel dan Perry, 1981; Asriningati, 2006). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha

berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al, 1974); (Andi Kartika, 2010). Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran.

Ketidakpastian lingkungan adalah variabel lain yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi dilingkungannya secara akurat (Milliken,1987); (Asriningati, 2006). Sedangkan di dalam lingkungan relatif stabil (rendah), individu dapat memprediksi keadaan dimasa yang akan datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat membantu organisasi menyusun rencana dengan lebih akurat (Duncan,1972); (Asriningati, 2006).

Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi (*private information*) yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran agar lebih akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian dan dapat digunakan untuk memprediksi kejadian di masa datang. Mengacu pada pendapat Govindarajan (1986) dikutip dari (Kartika,2010), menyimpulkan bahwa hubungan antara partisipasi

anggaran dan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, dan sebaliknya akan berhubungan negatif bila dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi. Dalam kondisi ketidakpastian yang rendah, partisipasi bawahan yang tinggi mampu menciptakan senjangan anggaran. Hal ini memungkinkan dapat terjadi karena bawahan mampu memprediksi prospek masa depan dan dapat memperkirakan langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga dapat digunakan untuk melakukan senjangan anggaran dengan melaporkan perkiraan yang bias.

Di sisi lain, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, partisipasi anggaran akan mengurangi senjangan anggaran (Govindarajan, 1986); (Kartika, 2010). Pada kondisi ini bawahan sulit memprediksi masa depan sehingga tidak mampu memperoleh informasi akurat untuk memprediksi kejadian masa depan, sehingga sulit pula baginya untuk menciptakan senjangan anggaran.

Salah satu kondisi yang dapat menyebabkan senjangan anggaran adalah informasi asimetri yaitu perbedaan informasi yang dimiliki bawahan dengan atasan. Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun karena informasi bawahan lebih baik daripada atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* yang mudah dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran. Oleh karena

adanya informasi asimetri, maka proses penyusunan anggaran secara partisipasi sangat dibutuhkan. Hal ini, dilakukan agar dengan adanya penyusunan partisipasi anggaran dapat terjadi pertukaran informasi. Baik antara atasan dengan bawahan, maupun antara manajemen yang sama. Semakin besar informasi asimetri, semakin besar dibutuhkan partisipasi dalam proses penganggaran. Diharapkan dengan partisipasi anggaran akan dapat mengurangi terjadinya informasi asimetri.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara peneliti satu dengan yang lainnya (*research gap*), maka rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
3. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
4. Apakah informasi asimetri berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengungkapkan bukti secara empiris apakah partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.
2. Mengungkapkan bukti secara empiris apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
3. Mengungkapkan bukti secara empiris apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
4. Mengungkapkan bukti secara empiris apakah informasi asimetri berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan bagi manajemen organisasi untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan efektivitas anggaran organisasi terutama dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian.
2. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi atau kajian bagi penelitian-penelitian berikutnya, serta

mampu memperbaiki dan menyempurnakan kelemahan dalam penelitian ini.

3.

1.5 Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam Bab I ini akan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Di dalam Bab II dibahas kerangka teoritis dan pembahasan hipotesis, yang berisikan landasan teori dan bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu yang dijadikan kerangka konseptual untuk perumusan hipotesis. Membahas mengenai teori kontijensi, partisipasi anggaran, senjangan anggaran, membahas hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, mengenai pengaruh interaksi komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran serta pengaruh interaksi informasi asimetri dengan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan metodologi penelitian, menguraikan pemilihan sampel dan metode pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, definisi variabel, pengukuran variabel-variabel, uji reliabilitas dan validitas, dan teknik pengujian hipotesis.

BAB IV PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang analisis data deskriptif dan verifikatif , analisis data terhadap pengujian hipotesis maupun pengujian asumsi klasik, dan pembahasan secara teoritik baik secara kuantitatif dan statistik.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran dari penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pendekatan Teori Kontijensi

Pendekatan yang universalistik merupakan perluasan dari teori manajemen ilmiah yang menyatakan desain penelitian yang optimal dapat diterapkan pada semua seting organisasi dan perusahaan. Teori kontijensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku seorang pemimpin dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan.

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

Dari penjelasan yang telah diuraikan diatas, hasil dari temuan dalam penelitian menunjukkan ketidakkonsistenan antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan terdapat variabel lain yang mempengaruhi antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (Govindarajan, 1986 dalam Ikhsan dan Ane, 2007). Pendekatan kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini, pendekatan kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi

keefektifan hubungan antara partisipasi terhadap senjangan anggaran. Faktor kontijensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri. Faktor kontijensi yang telah dipilih tersebut akan berperan sebagai moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

2.2 Partisipasi Anggaran

Mulyadi (1997) dikutip dari Asriningati (2006) menyatakan anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter yang penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah organisasi, sebagai alat untuk perencanaan (*planning*), dan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi.

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:173) dalam Armaeni (2012) “partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”. Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Berdasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga

merasa memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunan (Milani, 2975; Asriningati, 2006).

Brownell (dikutip dari Lutuheru, 2005) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan target anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan terlibatnya manager dalam proses penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989); (Asriningati, 2006). Disamping itu, partisipasi dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum. Onsi (1973); (Asriningati, 2006) berpendapat bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif, karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. Selain itu, masing-masing informasi tentang rencana kerja mereka (Hopwood, 1976); (Asriningati, 2006).

2.3 Senjangan Anggaran

Menurut Young dikutip dari Apriyandi (2011) “*budgetary slack is amount by which subordinate understate his productive capability when given chance to select work standard against which his performance will be evaluated*”, artinya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya, bawahan cenderung mengecilkan kapabilitas produktifnya. Sedangkan, Anthony dan Govindarajan dikutip dari Apriyandi (2011) mengemukakan bahwa senjangan anggaran adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan estimasi jumlah yang terbaik dari organisasi.

Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan *Budgetary Slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan anggaran cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Kesenjangan anggaran dapat dengan mudah terjadi jika informasi yang dimiliki bawahan lebih banyak daripada informasi yang dimiliki atasan mengenai suatu pusat pertanggungjawaban. Kesenjangan anggaran biasanya dilakukan dengan menetapkan pendapatan yang lebih rendah daripada estimasi terbaik yang bisa dicapai dan menetapkan biaya yang terlalu tinggi dari estimasi yang seharusnya bisa lebih rendah, sedangkan menurut Young (1985) dikutip dari Apriyandi (2011) *budgetary slack* adalah jumlah yang sengaja dibuat oleh manajer

dengan melebihi sumber yang diperlukan ke dalam anggaran atau sengaja merendahkan kemampuan produktivitas perusahaan.

Rahayu (1997) dikutip dari Apriyandi (2011) berpendapat, perilaku menyimpang dengan menciptakan kesenjangan anggaran disebabkan karena fokus utama anggaran adalah sumber daya (*input*) bukan pada keuntungan (*output*). Faktor yang mendorong seorang manajer melakukan *budgetary slack* (senjangan anggaran), yaitu :

1. Seringnya atasan atau manajemen tingkat atas mengubah atau memotong anggaran yang diusulkan. Seorang manajer menetapkan anggaran untuk divisinya dengan mempertimbangkan berbagai faktor baik dalam segi volume maupun keuntungan, tetapi setelah diajukan ke manajer puncak ternyata anggaran tersebut diubah tanpa mendiskusikan dengan bawahan. Oleh karena itu, para manajer mengantisipasi hal tersebut dengan melakukan senjangan anggaran.
2. Ketidakpastian pasar, biasanya perkiraan volume produksi menjadi tidak tepat pada saat adanya persaingan yang tiba-tiba meningkat, dan jika tidak tersedia dana untuk mengatasi kondisi tersebut maka manajer akan cenderung menggunakan senjangan anggaran untuk memenuhi target keuntungannya.

Ada empat kondisi penting yang dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran, yaitu :

1. Terdapat informasi asimetri antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.
2. Kinerja manajer tidak pasti.
3. Manajer mempunyai kepentingan pribadi.
4. Konflik kepentingan antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Yuwono (1999) melakukan penelitian dengan menguji pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Penelitian tersebut menghasilkan penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi bawahan akan meningkatkan senjangan anggaran. Dan melaporkan bahwa interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh para manajer ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan.

Amrul dan Nasir (2002) dalam Kartika (2010) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian tersebut memperoleh hasil menunjukkan adanya hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, dan hubungan menjadi negatif dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Pengujian terhadap

pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran tidak memperoleh dukungan yang signifikan.

Penelitian Lutuheru (2005) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating (studi empiris pada kawasan industri Maluku). Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2010), melakukan penelitian dengan menguji pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian tersebut menyimpulkan, partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran pada RSUD Swasta di Kota Semarang sehingga dengan terlibatnya bawahan dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan kecenderungan penciptaan senjangan anggaran. Pada komitmen organisasi menghasilkan penelitian bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sedangkan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dan mempunyai nilai koefisien regresi yang menunjukkan hasil yang bernilai negatif.

Muhammad (2001) dikutip dari Armaeni (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, *information asymmetry*, *budget emphasis* terhadap *slack* anggaran. Dalam hipotesisnya menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen dan moderating berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi anggaran, *information asymmetry*, dan *budget emphasis* pada anggaran secara signifikan mempunyai hubungan negatif terhadap *slack* anggaran. Sehingga semakin tinggi interaksi antara partisipasi, informasi asimetri, dan penekanan anggaran, maka upaya melakukan *slack* anggaran akan semakin rendah.

2.5 Kerangka Pengembangan Hipotesis

Adapun perumusan hipotesis sebagai berikut :

2.5.1 Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran partisipasi memiliki banyak keunggulan, namun ada peneliti yang menemukan masalah yang ditimbulkan dari partisipasi anggaran. Dengan kata lain disamping temuannya menghasilkan manfaat dalam partisipasi anggaran, ada juga peneliti yang menemukan masalah dalam partisipasi anggaran. Govindarajan (1986); (Andi Kartika, 2010) menyimpulkan bahwa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti tersebut masih bertentangan satu sama lain.

Hasil penelitian yang bertentangan yang sudah dilakukan sebelumnya diuraikan sebagai berikut; Baiman (1982); (Asriningati, 2006), dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong bawahan untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun dapat lebih akurat.

Penelitiannya menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dari perspektif *agency theory*. *Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi bila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998); (Asriningati, 2006).

Bagi kebanyakan organisasi, keputusan yang dibuat berasal dari berbagi level manajemen dan atasan adalah orang yang mempunyai otoritas untuk memerintah dan bawahan berkewajiban untuk mengerjakan setiap pekerjaan yang diperintahkan atasan (Hirsch, 1994; Fauziyah, 2000 dalam Asriningati, 2006). Penelitian Baiman (1982) dikutip dari Asriningati (2006) menyatakan, jika bawahan (*agent*) yang terlibat dalam partisipasi anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bagi mereka untuk melaporkan informasi tersebut kepada atasan (*principal*). Atau dengan kata lain, partisipasi anggaran akan menyebabkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu organisasi.

Peneliti lain yang menunjukkan penyebab senjangan anggaran sebagai akibat dari laporan anggaran yang bias karena adanya partisipasi bawahan didalam penyusunan anggaran (Onsi, 1973; Darlis, 2002 dalam Kartika, 2010). Onsi berpendapat, sering terjadi bawahan berusaha menciptakan senjangan anggaran. Selama proses penyusunan anggaran dengan cara memasukkan informasi yang bias terhadap kondisi operasional organisasi di masa mendatang.

Untuk menetapkan hipotesis yang akan digunakan menguji hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, peneliti mengacu pada pendapat yang mengatakan bahwa partisipasi akan meningkatkan senjangan anggaran (Dunk, 1993; Lukka, 1988; Young, 1985 dalam Kartika, 2010). Kemudian diperkuat juga oleh penelitian Antle dan Eppen (1985) dalam Kartika (2010) dengan pendapat yang mengatakan bahwa partisipasi akan menciptakan senjangan anggaran. Argumen yang diajukan adalah bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan, bawahan akan cenderung berusaha agar anggaran yang telah mereka susun mudah dicapai, salah satu cara yang digunakan adalah dengan melonggarkan anggaran atau menciptakan *slack*.

H₁ : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

2.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Peningkatan atau penurunan senjangan anggaran tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasi yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al., 1979); (Asriningati, 2006).

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

Bagi individu yang memiliki komitmen tinggi, pencapaian organisasi akan menjadi hal yang penting. Sebaliknya, individu atau karyawan dengan komitmen yang rendah maka dalam pencapaian organisasinya akan menjadi rendah dan cenderung akan memilih atau

memenuhi kepentingan pribadinya. Individu atau karyawan dengan komitmen yang tinggi menjadikan mereka peduli terhadap nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik lagi, sehingga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.

Penelitian Nouri dan Parker (1996) dalam Ikhsan dan Ane (2007) berpendapat bahwa naik atau turunnya senjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Menurut mereka, komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli akan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka sendiri jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada ditingkat bawah. Dan hasil penelitian Nouri dan Parker (1996) menyimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasional seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran.

Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan *profitable* (Luthans dikutip dari Lutuheru, 2005). Pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Individu yang memiliki komitmen organisasi yang

kuat dalam dirinya akan menyebabkan individu tersebut berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angel dan Perry, Porter et al. dikutip dari Lutuheru, 2005) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al. dikutip dari Lutuheru, 2005). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik lagi, dan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.

Bawahan yang berkomitmen organisasional tinggi akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif tepat, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, jika seorang bawahan memiliki komitmen organisasional yang rendah cenderung untuk tidak memberikan informasi khusus yang dimilikinya kepada atasan, sehingga dapat menyebabkan keinginan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Nouri dan Parker (1996) dikutip dari Asriningati (2006) berpendapat, hal ini dapat terjadi karena bawahan hanya menempatkan sedikit atau bahkan tidak memiliki keinginan untuk memenuhi pencapaian tujuan organisasi, hanya tertarik dengan kepentingan pribadi, partisipasi anggaran merupakan kesempatan bagi mereka untuk melakukan senjangan anggaran. Luthan (1998) dikutip dari Asriningati (2006) juga sependapat dengan pernyataan tersebut dan

menyatakan bawahan yang berkomitmen rendah menggambarkan ketidakloyalan mereka kepada organisasi.

H₂ : Partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan akan meningkatkan senjangan anggaran pada komitmen organisasi yang rendah.

2.5.3 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Ketidakpastian merupakan persepsi dari setiap anggota organisasi. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan dialami individu ketika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Miliken, 1978) dikutip dari Asriningati (2006). Sedangkan pada ketidakpastian lingkungan yang rendah (relatif stabil), individu dapat memprediksi keadaan di masa datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukan dapat direncanakan dengan lebih akurat (Duncan, 1972 dalam Kartika, 2010). Kemampuan memprediksi keadaan dimasa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat juga terjadi pada

individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi khusus atau pribadi yang mereka miliki mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggung jawabnya dan dapat digunakan untuk memprediksi kejadian dimasa datang.

Tidak selalu kondisi ketidakpastian yang rendah akan menguntungkan bagi atasan walaupun atasan memiliki kesempatan untuk memperoleh informasi dengan mudah. Hal tersebut disebabkan karena perilaku bawahan yang bertentangan dengan keinginan organisasi. Penjelasan nya ; bagi bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan yang rendah merupakan kondisi yang memungkinkan untuk memperoleh informasi yang akurat dari berbagai sumber. Informasi tersebut menyangkut bidang teknis, bawahan lebih menguasai informasi tersebut dibanding dengan atasan. Jika bawahan bersedia memberikan informasi yang dimilikinya kepada atasan, dengan kemampuan menganalisis informasi tersebut akan mendukung atasan dalam penyusunan anggaran. Sebaliknya, jika bawahan tidak memberikan informasi tersebut kepada atasan karena dia ada pertimbangan kepentingan pribadinya. Kondisi tersebut, bawahan dapat melakukan senjangan anggaran.

Govindarajan (1986) dalam Asriningati (2006), menyimpulkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah akan mempengaruhi bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Secara umum, hal ini disebabkan karena

informasi yang diperoleh dari kemampuannya dalam memprediksi prospek masa depan dan dapat mengatasi ketidakpastian, disembunyikan untuk kepentingan individu. Bawahan lebih memahami informasi di bidang teknisnya dibandingkan dengan atasan sehingga memperbesar kemungkinan dia untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya, kondisi ketidakpastian yang tinggi, partisipasi dari manajer dalam penyusunan anggaran akan mengurangi senjangan anggaran. Pada kondisi ketidakpastian tinggi, bawahan sulit memprediksi kejadian dimasa depan karena tidak mampu memperoleh informasi yang akurat untuk memprediksi kejadian masa depan sehingga sulit baginya untuk melakukan senjangan anggaran.

Pendapat Govindarajan (1986) secara implisit dapat diterima oleh teori *bounded rationality* yang dikembangkan oleh Simon (1962) dalam Asriningati (2006). Simon berpendapat, bagi atasan kemudahan dalam memperoleh informasi bukan berarti memudahkannya dalam menyusun perencanaan yang akurat. Atasan tetap akan mengalami kesulitan dalam memahami semua informasi yang diterimanya apalagi dalam hal yang menyangkut bidang yang kondisinya hanya dapat dipahami oleh bawahan yang membidangnya. Menurut model *bounded rationality*, seorang atasan tidak dapat sepenuhnya bertindak rasional dalam memproses informasi karena terkendala oleh keterbatasan dirinya dalam menyerap informasi. Oleh karena itu, dibutuhkan bawahan dalam memproses setiap informasi yang masuk ke organisasi sesuai dengan

bidang tugas yang berkaitan dengan informasi tersebut. Kondisi tersebut dapat digunakan oleh bawahan dalam melakukan hal yang negatif. Kemampuannya dalam memahami informasi di wilayah tanggung jawabnya tidak digunakan untuk membantu penyusunan anggaran melainkan disalahgunakan atau disembunyikan untuk kepentingan pribadi.

H₃ : Partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sebaliknya partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah (relatif stabil).

2.5.4 Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Kondisi informasi asimetri muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni pemilik/atasan (*principal*) memberikan wewenang kepada manajer/bawahan (*agent*) untuk mengatur perusahaan yang dimilikinya. Informasi asimetri adalah suatu kondisi dimana atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Kondisi dimana ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan informasi bawahan terhadap bidang teknisnya melebihi informasi yang dimiliki atasannya.

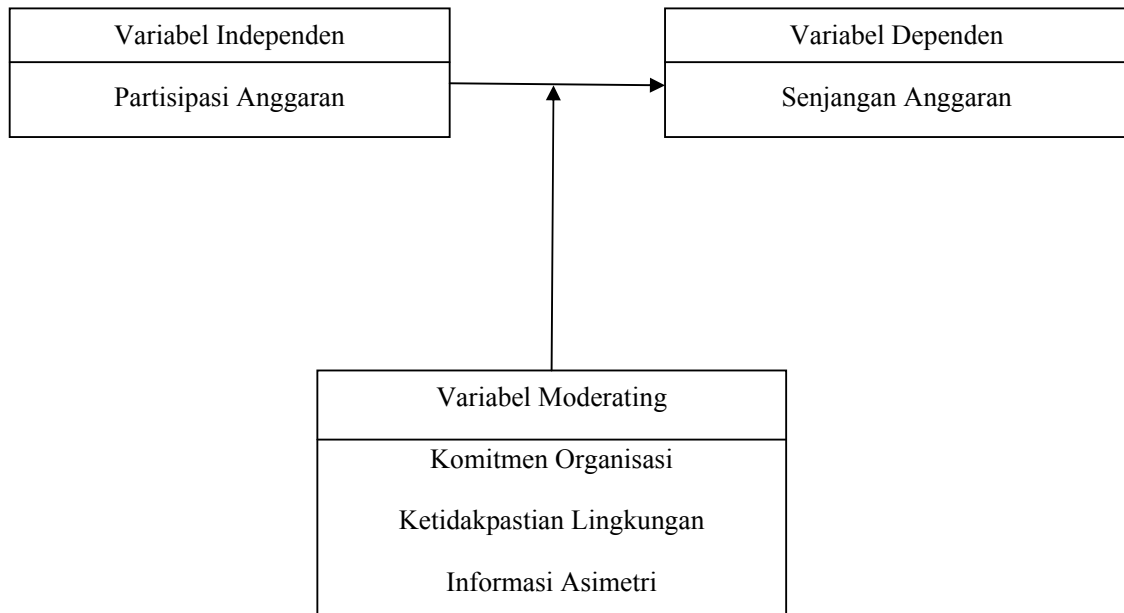
Dunk dalam Falikhatun (2007) berpendapat informasi asimetri adalah suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi. Dunk dalam Falikhatun (2007) meneliti pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*.

Penelitian lain yang juga dilakukan oleh Supanto (2010) menunjukkan hasil bahwa informasi asimetri memoderasi hubungan anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sama terhadap penelitian Warono (1998) dalam Supanto (2010) yang mengatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh sebagai variabel yang memoderasi hubungan anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*.

Bagi tujuan perencanaan, suatu anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang telah diharapkan. Namun karena informasi bawahan yang lebih baik dari atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* yang mudah dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan). Karena terdapat informasi asimetri, maka proses penyusunan anggaran secara partisipasi sangat diperlukan. Dengan adanya penyusunan anggaran partisipatif dapat

menyebabkan terjadinya pertukaran informasi. Baik antara atasan dengan bawahan, atau antara manajemen yang sama. Semakin besar informasi asimetri, semakin besar pula dibutuhkan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dengan adanya partisipasi anggaran akan dapat mengurangi terjadinya informasi asimetri.

H₄ : Informasi asimetri berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Gambar 2.1**Kerangka Pemikiran**

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang ada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta antara lain Universitas Negeri Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Islam Indonesia dan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), merupakan metode dengan mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan atau mengumpulkan kembali kuisioner. Kuisioner dirancang dengan jelas, ringkas dan semenarik mungkin disertai dengan penjelasan atau keterangan dari variabel-variabel penelitian sehingga memudahkan responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner dan hal ini bermaksud juga untuk mencegah bias terhadap penelitian.

3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan menentukan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Pemilihan sampel dengan teknik *purposive sampling* bertujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan kriteria. Kelompok profesional yang dipilih

sebagai responden dalam penelitian ini adalah Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan. Kriteria tersebut dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Jumlah populasi yang digunakan sebanyak 206. Untuk mempermudah data akan ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

Perguruan Tinggi dan Swasta	Dekan	Wakil Dekan	Ketua Jurusan	Sekretaris Jurusan	Total
UNY	6	18	12	12	48
UMY	8	8	20	15	51
UAD	10	10	27	2	49
UII	5	5	10	10	30
UPN “Veteran” Yogyakarta	3	3	11	11	28
Total					206

Besarnya jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini didapatkan dengan menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel yang diambil

N = Jumlah populasi

e = Prosentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel (e =10%)

Berdasarkan rumus diatas tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini minimal 67,3 atau 68. Namun untuk menghindari jumlah *response rate* yang rendah maka jumlah kuisioner yang dibagikan kepada responden adalah sebanyak 80 buah kuisioner.

3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel

Variabel yang diteliti terdiri dari 6 (enam) yang diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Variabel dependen : senjangan anggaran.
- b. Variabel independen : partisipasi anggaran.
- c. Variabel moderasi : komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri.

Berikut ini akan diuraikan definisi dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3.3.1 Partisipasi Anggaran

Govindarajan (1986) dikutip dari Kartika (2010) mendefinisikan partisipasi anggaran yaitu sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Sebaliknya Darlis (2002) dalam Kartika (2010) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai tingkat dimana partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mereka memiliki pengaruh dalam menentukan pencapaian sasaran anggaran di pusat pertanggungjawabannya.

Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran, digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Apriyandi (2011). Terdiri dari 6 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Satu berarti sangat tidak setuju dan skala lima berarti sangat setuju.

Berikut ini item-item yang dikembangkan untuk variabel partisipasi anggaran:

- a. Proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan saya
- b. Proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan pendapat saya
- c. Saya sering memberikan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan
- d. Atasan saya biasanya menanyakan pendapat dan pikiran saya jika menentukan anggaran
- e. Saya memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan anggaran akhir
- f. Menurut saya, kontribusi saya cukup besar dalam penyusunan anggaran

3.3.2 Senjangan Anggaran

Senjang anggaran adalah tindakan seorang manajer yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika manajer tersebut diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Anthony dan Govindarajan (1998) dalam Kartika (2010) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang sesuai dengan estimasi

yang sesungguhnya. Dengan tujuan agar target dapat lebih mudah dicapai oleh bawahan.

Item-item pertanyaan ini mengadopsi pada daftar pertanyaan yang telah digunakan oleh Hendri (2008) yang terdiri dari 6 item pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala likert dengan menunjukkan jawaban 1 berarti sangat tidak setuju sampai dengan 5 yang berarti sangat setuju.

Berikut ini item-item yang dikembangkan untuk variabel senjangan anggaran:

- a. Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi diwilayah tanggung jawab saya
- b. Anggaran untuk departemen saya bisa saya pastikan dapat terlaksana
- c. Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya
- d. Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya tidak begitu tinggiuntutannya
- e. Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi
- f. Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai/direalisasikan

3.3.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri seorang manajer untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen operasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Porter et al., 1974 dalam Kartika, 2010). Untuk mengukur komitmen organisasi digunakan Sembilan item pertanyaan yang telah digunakan oleh Mowday (1979) dikutip dari Asriningati (2006) dengan menggunakan skala likert 1-5.

Berikut ini item-item yang dikembangkan dalam variabel komitmen organisasi:

- a. Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu Instansi ini menjadi sukses
- b. Saya membanggakan Instansi ini kepada teman-teman saya sebagai suatu Instansi yang baik untuk bekerja
- c. Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan agar tetap bekerja pada Instansi ini
- d. Saya menemukan bahwa sistem nilai (*values*) saya sama dengan sistem nilai (*values*) Instansi ini

- e. Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya bekerja pada Instansi ini
- f. Instansi ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja Instansi ini
- g. Saya merasa pilihan saya untuk bekerja pada Instansi ini sangat tepat dibandingkan dengan Instansi lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya
- h. Kepedulian saya terhadap masa depan Instansi tempat saya bekerja sangat besar
- i. Bagi saya Instansi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan Instansi yang dipilih untuk bekerja

3.3.4 Ketidakpastian Lingkungan

Duncan (1972) dalam Kartika (2010) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai keterbatasan individu dalam menilai probabilitas seberapa besar keputusan yang telah dibuat akan gagal atau berhasil yang disebabkan karena kesulitan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Ketidakpastian lingkungan merupakan situasi dimana seseorang mengalami hambatan untuk memprediksi situasi di sekitarnya sehingga mencoba melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian tersebut (Luthans, 1998 dikutip dari Kartika, 2010).

Pengukuran variabel ketidakpastian lingkungan dimaksudkan untuk mengetahui persepsi para manajer atas ketidakpastian lingkungan

yang dirasakan. Ketidakpastian lingkungan diukur dengan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Duncan (1972) dikutip dari Asriningati (2006). Pengukuran variabel ini menggunakan skala likert, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju).

Berikut ini item-item yang dikembangkan dalam variabel ketidakpastian lingkungan:

- a. Saya yakin tentang metode mana yang terbaik untuk Instansi saya
- b. Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di Instansi saya
- c. Ketika mengerjakan pekerjaan, sulit untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar
- d. Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian saya secara rutin, mempengaruhi keputusan-keputusan yang saya buat di Instansi saya
- e. Saya yakin tentang bagaimana bertindak dalam Instansi
- f. Saya yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi
- g. Saya dapat menyatakan bahwa tindakan-tindakan saya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan anggaran
- h. Saya mengetahui bagaimana bekerja sesuai dengan informasi
- i. Saya dapat mengetahui apa yang diharapkan orang lain di Instansi ini
- j. Sulit bagi saya untuk menentukan apakah metode-metode yang saya gunakan mampu mencapai sasaran anggaran saya di Instansi ini

- k. Saya yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan
- l. Saya sering menghadapi masalah baru atau tidak biasa berkenaan dengan anggaran saya

3.3.5 Informasi Asimetri

Informasi asimetri adalah informasi yang berbeda yang dimiliki antara bawahan dengan atasan tentang suatu pusat pertanggungjawaban. Informasi asimetri tersebut diantaranya yaitu pertama, manajer lebih mengetahui dengan baik mengenai kegiatan pusat pertanggungjawabannya dibanding dengan atasannya atau sebaliknya dan kedua, manajer mengetahui lebih baik apa yang bisa dicapai oleh pusat pertanggungjawabannya atau sebaliknya. Informasi asimetri dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuisioner yang dikembangkan oleh Armaeni (2012) terdiri dari lima item pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 1-5.

Berikut ini item-item yang dikembangkan dalam variabel informasi asimetri:

- a. Saya memiliki informasi yang lebih terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggungjawab saya dibanding atasan saya
- b. Saya lebih mengetahui kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggungjawab saya dibanding atasan saya
- c. Saya lebih mengetahui hubungan input dan output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggungjawab saya, dibanding atasan saya

- d. Dibanding atasan saya, saya kurang mampu menilai pengaruh potensial faktor-faktor eksternal terhadap aktifitas yang menjadi tanggungjawab saya
- e. Saya mengenal secara teknis pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya

3.4 Hipotesis Operasional

Ho1 : $\beta_1 \leq 0$, Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran tidak akan meningkatkan senjangan anggaran.

Ha1 : $\beta_1 > 0$, Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

Ho2 : $\beta_2 \geq 0$, Partisipasi anggaran tidak akan menurunkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan tidak akan meningkatkan senjangan anggaran pada komitmen organisasi yang rendah.

Ha2 : $\beta_2 < 0$, Partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan akan meningkatkan senjangan anggaran pada komitmen organisasi yang rendah.

Ho3 : $\beta_3 \geq 0$, Partisipasi anggaran tidak akan menurunkan senjangan anggaran, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sebaliknya partisipasi anggaran tidak akan meningkatkan

senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah (relatif stabil).

Ha3 : $\beta_3 < 0$, Partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sebaliknya partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah (relatif stabil).

Ho4 : $\beta_4 \leq 0$, informasi asimetri tidak berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran

Ha4 : $\beta_4 > 0$, informasi asimetri berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

3.5 Teknis Analisis Data

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan deskripsi dari suatu data yang dilihat dari mean, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan skewness (Ghozali, 2007). Mean menunjukkan nilai rata-rata, maksimum dan minimum menunjukkan nilai terbesar dan terkecil suatu data. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menghitung nilai minimum, maksimum, mean, standar deviasi pada variabel independen partisipasi anggaran serta variabel moderasi komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan informasi asimetri.

3.5.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif merupakan analisis model dan pembuktian yang berguna untuk mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan (Pinasih, 2005). Dalam penelitian ini analisis verifikatif bermaksud untuk mengetahui hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri sebagai variabel moderasi.

3.5.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Di dalam penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar atau tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Benar tidaknya data tergantung dari instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel.

Kuisoner yang digunakan dalam penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitas oleh peneliti sebelumnya. Namun, uji validitas dan reliabilitas tetap dilakukan karena mempertimbangkan perbedaan waktu dan kondisi yang dialami oleh penelitian sekarang dan penelitian sebelumnya.

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Instrumen pengukuran akan dikatakan valid bila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang

seharusnya diukur. Jika skala pengukuran tidak valid maka tidak akan bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor yang bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan diklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditentukan.

Jika validitas telah diperoleh, kemudian peneliti harus mempertimbangkan pula pengukuran reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Pengujian reliabilitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel-variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya.

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menentukan fungsi pengukurannya. Pengujian validitas setiap butir pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *product moment* dari *Pearson* dimana pengujian dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi (r_{xy}) yang menyatakan hubungan antara skor butir pertanyaan dengan skor total (*item-total correlation*). Nilai probabilitas yang digunakan untuk menerima atau menolak signifikansi korelasi item variabel dengan skor total adalah 0,05. Jika nilai signifikansi item lebih besar dari pada probabilitasnya, maka item tersebut tidak valid.

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kekonsistenan alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Metode reliabilitas yang sering digunakan adalah metode *Cronbach's Alpha*. Koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan sejauh mana kekonsistenan responden dalam menjawab instrument yang dinilai. Semakin besar koefisien nilai alpha akan semakin reliabel data tersebut.

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik digunakan untuk menghasilkan model regresi yang baik. Tahap-tahap dalam pengujian asumsi klasik adalah sebagai berikut:

3.5.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Uji ini dilakukan dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal atau grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005). Pengujian normalitas dapat dilakukan melalui analisis grafik.

Analisis grafik merupakan salah satu cara yang termudah untuk melihat normalitas residual, yaitu dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Metode yang lain yang dapat digunakan adalah dengan melihat

normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan dari analisis ini adalah sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2005) uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari *tolerance inflation factor* (VIF). Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan :

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

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

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

3.5.4.3 Uji Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode “t” dengan kesalahan pengganggu pada periode “t-1” dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (Santoso, 2002 dalam Asriningati, 2006). Dengan kata lain, pengujian ini dimaksudkan untuk melihat adanya hubungan antara data (observasi) satu dengan data yang lainnya dalam 1 variabel.

Cara untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan menggunakan *Durbin Watson (DW) Statistic*.

Tabel 3.2**Nilai Durbin Watson**

Durbin Watson	Kesimpulan
Kurang dari 1.10	Ada korelasi
1,10 – 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 – 2,45	Tidak ada autokorelasi
2,46 – 2,90	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,91	Ada korelasi

Model regresi yang baik yaitu yang nonautokorelasi yaitu tidak terdapat pengaruh dari variabel dalam model melalui tenggang waktu. Apabila terjadi autokorelasi, dapat diatasi dengan salah satu cara dibawah ini:

1. Melakukan transformasi data
2. Menambah data observasi

3.5.4.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari kesalahan residual dari satu pengamatan kepengamatan yang lain. (Santoso, 2002 dalam Asriningati,2006). Dengan kata lain pengujian ini dimaksudkan untuk melihat jarak kuadrat titik-titik sebaran terhadap garis regresi.

Heteroskedastisitas berarti bahwa variabel terikat menunjukkan tingkat varian yang berbeda antar variabel predictor. Deteksi adanya heteroskedastisitas dengan melihat kurva heteroskedastisitas atau metode chart (diagram scatterplot), dengan dasar pemikiran sebagai berikut :

1. Jika titik-titik terikat menyebar secara acak membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang), melebar kemudian menyempit, maka terjadilah heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar baik dibawah atau diatas 0 pada sumbu Y maka hal ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Ketepatan model regresi dapat diukur dari nilai statistik t dan nilai koefisien determinasi (R^2). Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik, apabila uji nilai statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya, disebut tidak signifikan bila uji nilai statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima.

3.5.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis data yang digunakan yaitu regresi linear berganda yang mengandung interaksi antara variabel independen atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA), merupakan aplikasi dari regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua

atau lebih variabel independen). Rumus ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel moderasi terhadap hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Model regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 PA + e$$

Dimana :

Y : senjangan anggaran

β_0 : Konstanta

β_1 : Koefisien regresi

PA : Partisipasi Anggaran

e : Error

Model regresi linier berganda pengaruh komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_2 KO + \beta_3 |PA-KO| + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_2 KL + \beta_3 |PA-KL| + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_2 IA + \beta_3 |PA-IA| + e$$

Keterangan :

Y : Senjangan anggaran

β_0 : Konstanta

$\beta_1- \beta_3$: Koefisien regresi

PA : Partisipasi Anggaran

KL : Ketidakpastian Lingkungan

IA : Informasi Asimetri

$|PA-KO|$: nilai absolut perbedaan antara PA dan KO, yang mewakili interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

$|PA-KL|$: nilai absolut perbedaan antara PA dan KL, yang mewakili interaksi antara partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan

$|PA-IA|$: nilai absolut perbedaan antara PA dan IA, yang mewakili interaksi antara partisipasi anggaran dan informasi asimetri

e : Error

3.5.4.2 Uji t

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji signifikansi regresi secara parsial (uji t), yang bertujuan untuk membuat kesimpulan mengenai

pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Uji koefisien regresi untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel independen yang terdapat dalam model regresi terhadap variabel dependen dapat juga dilakukan dengan menggunakan besarnya nilai probabilitas (*p-value*) masing-masing koefisien regresi variabel independen. Nilai probabilitas (*p-value*) adalah besarnya probabilitas menerima hipotesis nol (H_0) (Algifari, 2000 dikutip dari Asriningati, 2006).

Pengujian koefisien regresi dengan menggunakan nilai probabilitas (*p-value*) dengan tingkat signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%. Jika nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil daripada tingkat signifikansi (α) yang digunakan, keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternative (H_a). Artinya, variabel independen yang diuji berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika probabilitas menerima hipotesis nol (*p-value*) lebih besar dari tingkat signifikansi (α) yang digunakan, maka keputusannya adalah menerima hipotesis nol (H_0). Artinya, variabel independen yang diuji tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Algifari, 2000 dalam Asriningati, 2006). Kesimpulan yang dapat ditarik adalah H_0 ditolak jika nilai (*p-value*) $< 0,05$.

Selain Uji Hipotesis, dilakukan Uji F (uji kesesuaian model regresi). Pada uji F apabila menunjukkan nilai signifikansi $F < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk

memprediksi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri sebagai variabel moderating.

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

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan variabel moderasi komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan informasi asimetri. Penelitian dilakukan pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang terdiri dari Universitas Negeri Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia dan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Masing-masing perguruan tinggi diambil sampel sebanyak 16 eksemplar. Hasil pengembalian kuesioner dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Perguruang Tinggi	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuisoner yang dapat diolah
UNY	16	13	13
UMY	16	14	14
UAD	16	14	14
UII	16	15	15
UPN “Veteran”	16	14	14
Total	80	70	70

Dari hasil penyebaran kuesioner sebanyak 80 eksemplar, total kuesioner yang kembali dan dapat diolah hanya sebanyak 70 kuesioner atau sebesar 87,5%. Hal ini disebabkan karena kesibukan dari responden, sehingga cukup banyak yang belum bersedia memberikan respon terhadap

penelitian ini. Selanjutnya dari 70 kuesioner yang dikembalikan, dilakukan pengolahan data untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif merupakan analisis yang berbentuk uraian yang dapat diterima dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diikhtisarkan. Sedangkan analisis verifikatif merupakan analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda model interaksi atau disebut dengan regresi moderator.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, sehingga hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan tidak menimbulkan nilai yang bias.

4.1 Analisis Karakteristik Responden

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik karyawan yang akan diteliti (responden) dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendeskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, umur responden,

pendidikan terakhir, jabatan dan lama menjabat.. Hasil deskriptif terhadap karakteristik responden dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kelompok	Jumlah orang	Persentase
Umur	< 35 tahun	15	21.43%
	35 - 45 tahun	29	41.43%
	> 45 tahun	26	37.14%
	Total	70	100.00%
Jenis Kelamin	Laki-laki	46	65.71%
	Perempuan	24	34.29%
	Total	70	100.0%
Tingkat pendidikan	Diploma (D3)	0	0%
	Sarjana (S1)	0	0%
	Sarjana (S2)	26	37.14%
	Sarjana (S3)	44	62.86%
	Total	70	100.0%
Jabatan	Sek. Jurusan	23	32.86%
	Ketua Jurusan	9	12.86%
	Wakil Dekan	14	20.00%
	Dekan	24	34.29%
Lama menjabat	1 - 3 tahun	27	38.57%
	3 - 5 tahun	40	57.14%
	> 5 tahun	3	4.29%
	Total	70	100.0%

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa mayoritas manajer adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 65,71%, berusia antara 35 - 45 tahun yaitu sebesar 41,43%, berpendidikan terakhir S3 sebesar 62,86% serta jabatan mayoritas pada Dekan sebesar 34,29% dan memiliki pengalaman kerja cukup lama yaitu antara 3 – 5 tahun sebesar 57,14%.

Hasil ini disebabkan karena kaum pria memiliki peluang yang lebih besar dalam memimpin suatu organisasi termasuk dalam organisasi lembaga pendidikan. Dengan usia yang produktif antara 35 - 45 tahun,

merupakan potensi yang baik bagi seorang individu karena telah memiliki pengalaman kerja yang cukup besar. Hal ini juga dapat diterima dengan lama menjabat yaitu sudah cukup lama antara 3 – 5 tahun, dan dirasa cukup sebagai bekal dalam memimpin bawahannya, termasuk dalam menyusun anggaran. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi yaitu berpendidikan terakhir Sarjana, maka kualitas SDM yang dimiliki seorang individu pada lembaga perguruan tinggi cukup baik dan potensial, terutama dalam meminimalisasi terjadinya senjangan anggaran.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan ringkasan data-data penelitian mengenai variabel-variabel yang diteliti berupa rata-rata, standar deviasi, skor minimum dan skor maximum.

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

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	70	3.00	5.00	4.2929	.49834
KO	70	1.00	5.00	3.6952	1.13069
KL	70	1.33	4.83	3.9071	.67455
IA	70	2.20	5.00	3.8000	.76972
SA	70	1.50	4.67	3.4119	.67906

Sumber : Data primer diolah, 2013 (Lampiran 3)

Dari tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian responden terhadap partisipasi anggaran memiliki rata-rata sebesar 4,2919, standar deviasi sebesar 0,49834 dan rentang minimum maksimum sebesar 3,00 – 5,00. Hasil ini berarti seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi anggaran rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,2929 dan termasuk dalam partisipasi anggaran yang tinggi, dimana individu yang ikut serta dalam setiap anggaran, menerima apabila usulnya direvisi, aktif dalam memberikan pendapat dan kontribusi, tentang anggaran ke atasan karena memandang bahwa sumbangannya sangat penting dan atasan sering meminta pendapat dalam usulan anggaran. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,49834 artinya ukuran penyebaran dari variabel Partisipasi anggaran adalah sebesar 0, 49834 dari 70 responden yang diteliti.

Pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,6952, standar deviasi sebesar 1,13069 dan rentang minimum maksimum sebesar 1,00 – 5. Artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi rata-rata termasuk dalam komitmen organisasi yang tinggi, dimana individu telah memiliki keinginan dalam membantu organisasi, menerima segala penugasan, merasa bangga dapat bekerja di pemerintahan ini, memiliki peluang dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional karena peduli terhadap masa depan organisasi. Sedangkan standar deviasi sebesar 1,13069 artinya ukuran

penyebaran dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 1,13069 dari 70 responden yang diteliti.

Dari tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian responden terhadap ketidakpastian lingkungan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,9071, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas ketidakpastian lingkungan rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,9071 dan termasuk dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, karena besarnya rata – rata hampir mendekati nilai tengah yaitu 3. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa yakin tentang metode mana yang terbaik di lingkungan perguruan tinggi, penyesuaian – penyesuaian untuk menangani perubahan – perubahan, dan bekerja sesuai informasi, sehingga responden merasa yakin bahwa tindakan – tindakannya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran anggaran.

Hasil deskriptif terhadap informasi asimetri nilai rata-rata sebesar 3,800, standar deviasi sebesar 0,76972 dan rentang minimum maksimum sebesar 2,2 - 5. Nilai rata-rata sebesar 3,8000, termasuk dalam informasi asimetri yang tinggi, sehingga manajer merasa lebih mengetahui informasi tentang input output, mengenal secara teknis tentang pekerjaan, informasi tentang aktivitas diunit termasuk dalam menilai dan memahami tentang apa yang telah dicapai unit yang dipimpinnya dibandingkan dengan atasannya. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,76972 artinya ukuran penyebaran dari variabel informasi asimetri adalah sebesar 0,76972 dari 70 responden yang diteliti.

Pada variabel senjangan anggaran memiliki rata-rata sebesar 3,4119 standar deviasi sebesar 0,67906 dan rentang minimum maksimum 1.50–4.67. Nilai rata – rata sebesar 3,4119 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas senjangan anggaran rata-rata memberikan skor penilaian yang tinggi. Hal ini berarti rata-rata manajer meyakini bahwa standar anggaran menyebabkan tingginya produktivitas, adanya kelonggaran anggaran, percaya diri tentang pencapaian anggaran, hati-hati dalam memonitor biaya. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,67906 artinya ukuran penyebaran dari variabel senjangan anggaran adalah sebesar 0,67906 dari 70 responden yang diteliti.

4.3 Analisis Verifikatif

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik. Penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel x terhadap y yang diteliti. Verifikatif berarti menguji teori dengan pengujian suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak. Dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer program SPSS 17. Pengujian dengan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda dengan model interaksi

digunakan untuk menerangkan variasi senjangan anggaran dari dua interaksi variabel independen. Efek utama dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen tidak dapat diinterpretasikan. Fokusnya adalah pada kesignifikanan dan sifat pengaruh interaksi dua variabel independen yang ada dalam persamaan. Jika koefisien regresi interaksi signifikan pada level 5% , menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini baik hipotesis penelitian ini dapat diterima.

4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menentukan fungsi pengukurannya. Pengujian validitas setiap butir pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *product moment* dari *Pearson* dimana pengujian dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi (r_{xy}) yang menyatakan hubungan antara skor butir pertanyaan dengan skor total (*item-total correlation*).

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor faktor (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Apabila koefisien yang diperoleh positif pada level 0,01 atau 0,05 berarti data dikatakan valid (Nunally, 1978). Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.4. berikut :

Tabel 4.4
Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan

Variabel	Indikator	Koef. Korelasi	p-value	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0.852	0.000	Valid
	PA2	0.884	0.000	Valid
	PA3	0.456	0.000	Valid
	PA4	0.309	0.009	Valid
	PA5	0.752	0.000	Valid
	PA6	0.768	0.000	Valid
Senjangan Anggaran	SA1	0.745	0.000	Valid
	SA2	0.787	0.000	Valid
	SA3	0.608	0.000	Valid
	SA4	0.857	0.000	Valid
	SA5	0.839	0.000	Valid
	SA6	0.852	0.000	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0.942	0.000	Valid
	KO2	0.968	0.000	Valid
	KO3	0.881	0.000	Valid
	KO4	0.958	0.000	Valid
	KO5	0.952	0.000	Valid
	KO6	0.959	0.000	Valid
	KO7	0.966	0.000	Valid
	KO8	0.956	0.000	Valid
	KO9	0.918	0.000	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	KL1	0.577	0.000	Valid
	KL2	0.735	0.000	Valid
	KL3	0.828	0.000	Valid
	KL4	0.704	0.000	Valid
	KL5	0.676	0.000	Valid
	KL6	0.844	0.000	Valid
	KL7	0.845	0.000	Valid
	KL8	0.807	0.000	Valid
	KL9	0.871	0.000	Valid
	KL10	0.853	0.000	Valid
	KL11	0.834	0.000	Valid
	KL12	0.391	0.001	Valid
Informasi asimetri	IA1	0.862	0.000	Valid
	IA2	0.816	0.000	Valid
	IA3	0.878	0.000	Valid

	IA4	0.719	0.000	Valid
	IA5	0.744	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013 (Lampiran 4, 5, 6, 7, 8)

Seperti telah dikemukakan diatas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total memiliki nilai probabilitas (sig) $< 0,05$, sehingga semua butir instrumen pertanyaan baik pada variabel partisipasi anggaran, senjangan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri yang tertuang dalam angket penelitian dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.4.2 Uji Keandalan Instrumen Penelitian (*Reliability Test*)

Pengujian reliabilitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel-variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya.

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program *SPSS for 17.00* memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) $> 0,60$ (Nunnaly dalam Nazzarudin, 2003).

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel partisipasi anggaran, senjangan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan informasi asimetri dapat diringkaskan sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Ringkasan hasil pengujian reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	Nilai kritis	Status
Partisipasi Anggaran	0,762	0,6	Reliabel
Senjangan anggaran	0,869	0,6	Reliabel
Komitmen organisasi	0,984	0,6	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan	0,912	0,6	Reliabel
Informasi asimetri	0,862	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2013 (Lampiran 4, 5, 6, 7, 8)

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,6. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh (Nunnaly dalam Nazzarudin, 2003) semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.5 Uji Asumsi Klasik

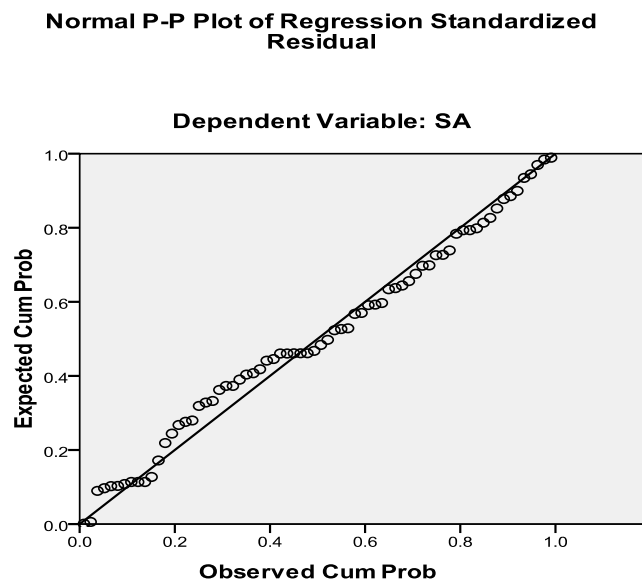
Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini berguna untuk mendapatkan model regresi yang baik dan benar-benar mampu memberikan estimasi yang handal dan tidak bias sesuai dengan kaidah *Best Linier Unbiased Estimator (BLUE)*.

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, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas.

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel tergantung dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas data digunakan digram Plot Normal P-P. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada lampiran dan sebagai sampel ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4.1. Uji Normalitas

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa titik-titik yang terbentuk menyebar di sekitar garis diagonal. Dengan demikian data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

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

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari VIF, jika nilai VIF < 10 maka tingkat kolinieritas dapat ditoleransi (Nazzarudin, 2003). Uji VIF dilakukan terhadap keempat variabel bebas, dan iktisar hasil multikolinieritas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
Independent	Tolerance	VIF
PA	0.892	1.121
KO	0.839	1.192
KL	0.522	1.917
IA	0.579	1.726
Dependent Variable: Senjangan anggaran		

Sumber : Data primer yang diolah, 2013 (Lampiran 9)

4.5.3 Uji Autokorelasi

Menurut Gujarati dalam (Hendri, 2008), uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antar anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu.

Autokorelasi adalah gejala terjadinya korelasi diantara kesalahan pengganggu dari suatu observasi lainnya. Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi dapat dilakukan dengan uji Durbin Watson.

Kriteria yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya gejala autokorelasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7

Tabel Statistik Durbin Watson

DW	Kesimpulan	DW test
Kurang dari 1.10	Ada autokorelasi positif	
1,10 – 1,54	Tanpa kesimpulan	
1,55 – 2,45	Tidak ada autokorelasi	2,253
2,46 – 2,90	Tanpa kesimpulan	
Lebih dari 2,91	Ada autokorelasi negatif	

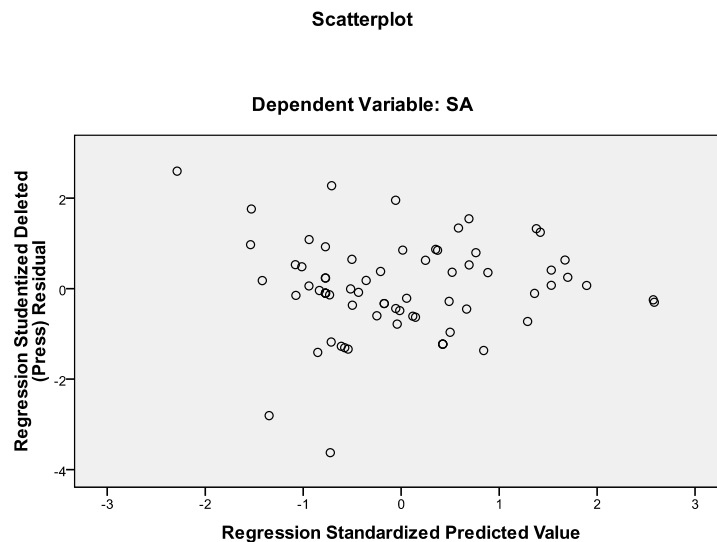
Sumber ; Ghazali, 2005

Berdasarkan hasil olah regresi diketahui bahwa nilai Durbin Watson sebesar 2,253 yang berada diantara 1,55 sampai 2,45 yaitu berada pada daerah tidak ada autokorelasi, sehingga pada model regresi yang diajukan dapat diterima.

4.5.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari kesalahan residual dari satu pengamatan kepengamatan yang lain. (Santoso, 2002 dalam Asriningati,2006).

Cara mendeteksinya adalah dengan melihat apakah titik-titik memiliki pola tertentu yang teratur seperti gelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan terdapat heteroskedastisitas. Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas (Nazzarudin, 2003). Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada lampiran, dan sebagai sampel ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas

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

4.6 Hasil Analisis Regresi Moderasi

Hasil analisis regresi Moderasi model 1 sampai 4 dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Hasil Regresi Moderasi

Model	Variabel	Koef. Reg	t stat.	Sig-t	F Stat.	Sig-F	Adjusted R2	Keterangan
1	(Constant)	1.143	1.737	0.087	12.040	0.001	0.138	H1 didukung
	PA	0.528	3.470	0.001				
2	(Constant)	1.394	1.642	0.105	12.062	0.000	0.325	H2 didukung
	PA	0.583	4.308	0.000				
	KO	-0.037	-0.273	0.786				
	PA-KO	-0.352	-2.256	0.027				
3	(Constant)	0.742	1.081	0.283	14.696	0.000	0.373	H3 ditolak
	PA	-0.453	-1.291	0.201				
	KL	0.981	2.464	0.016				
	PA - KL	1.542	3.561	0.001				
4	(Constant)	2.231	4.034	0.000	22.374	0.000	0.482	
	PA	0.327	2.093	0.040				
	IA	-0.139	-1.087	0.281				

	PA-IA	0.466	3.241	0.002				H4 didukung
--	-------	-------	-------	-------	--	--	--	-------------

Dependen Var: Y : Senjangan Anggaran

Keterangan : PA: Partisipasi Anggaran

KO : Komitmen Organisasi

KL : Ketidakpastian Lingkungan

IA : Informasi Asimetri

4.6.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa “Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran”. Untuk membuktikan hipotesis pertama ini digunakan analisis regresi linier sederhana. Adapun model persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$SA = 1,143 + 0,528PA$$

Variabel partisipasi anggaran (PA) mempunyai pengaruh positif terhadap senjangan anggaran, terbukti secara signifikan pada model persamaan (1) dimana dengan koefisien regresi sebesar 0,528 menunjukkan bahwa apabila partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 0,528 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Nilai probabilitas (sig-t) sebesar 0,001, nilai ini jauh lebih rendah dibandingkan dengan 0,05 maka pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran manajer maka senjangan anggaran akan semakin meningkat,

begitu pula sebaliknya. Dengan demikian hipotesis pertama dapat didukung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Falikhatun, (2007) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Alasannya, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung melonggarkan anggaran yang disusun agar mudah dicapai. Rahayu dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Selain itu partisipasi juga mengurangi konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga kinerja bawahan meningkat.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat diartikan sebagai keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Proses ini merupakan cara yang efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Selain efek positif ada juga efek negative yang ditimbulkan oleh partisipasi penganggaran yaitu terjadinya *slack*. Hal ini terjadi ketika organisasi atau perusahaan hanya mengukur prestasi kerja pegawai didasarkan pada pencapaian target anggaran. Untuk memudahkan pencapaian target kinerja, pegawai berusaha untuk menurunkan pendapatan dan meninggikan biaya.

4.6.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa “Partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan akan meningkatkan senjangan anggaran pada komitmen organisasi yang rendah”. Adapun model persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$SA = 1,394 + 0,583 PA - 0,037 KO - 0,352 |PA-KO|$$

Berdasarkan hasil analisis pada model 2 diatas dapat diketahui bahwa interaksi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi (PA*KO) pada model regresi (2) mempunyai pengaruh yang negatif terhadap Senjangan anggaran, dengan koefisien regresi sebesar -0,352 yang artinya apabila interaksi komitmen organisasi dan partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan maka senjangan anggaran menurun sebesar 0,352. Hal ini berarti dalam individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi maka partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, dan sebaliknya partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran apabila komitmen organisasi pada diri individu rendah. Berdasarkan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang nilainya kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan.

Hasil pengujian secara serentak dengan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 12,062 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian secara serentak variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan interaksi partisipasi anggaran * komitmen organisasi berpengaruh

signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan untuk menentukan besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut ditunjukkan dengan koefisien determinasi (adjusted R square) yang bernilai 0,325. Artinya senjangan anggaran dapat dijelaskan 32,5% oleh ketiga variabel independen dan sisanya sebesar 67,5% oleh variabel bebas lainnya. Dari hasil analisis regresi interaksi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini didukung.

Bawahan yang berkomitmen organisasional tinggi akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif tepat, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, jika seorang bawahan memiliki komitmen organisasional yang rendah cenderung untuk tidak memberikan informasi khusus yang dimilikinya kepada atasan, sehingga dapat menyebabkan keinginan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Nouri dan Parker (1996) dikutip dari Asriningati (2006) berpendapat, hal ini dapat terjadi karena bawahan hanya menempatkan sedikit atau bahkan tidak memiliki keinginan untuk memenuhi pencapaian tujuan organisasi, hanya tertarik dengan kepentingan pribadi, partisipasi anggaran merupakan kesempatan bagi mereka untuk melakukan senjangan anggaran. Luthan (1998) dikutip dari Asriningati (2006) juga sependapat dengan pernyataan tersebut dan menyatakan bawahan yang berkomitmen rendah menggambarkan ketidakloyalan mereka kepada organisasi

4.6.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa “partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sebaliknya partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah (relatif stabil)”. Adapun model persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$SA = 0,742 - 0,453 PA + 0,981KL + 0,542 |PA-KL|$$

Berdasarkan hasil analisis pada model 3 diatas dapat diketahui bahwa interaksi partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan (PA*KL) pada model regresi (3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Senjangan anggaran, dengan koefisien regresi sebesar 1,542 yang artinya apabila interaksi partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan meningkat sebesar 1 satuan maka senjangan anggaran meningkat sebesar 1,542. Hal ini berarti individu yang mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi maka partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran, dan sebaliknya partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran apabila ketidakpastian lingkungan yang dialami individu rendah. Berdasarkan tingkat signifikansi sebesar 0,001 yang nilainya kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan.

Hasil pengujian secara serentak dengan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 14,696 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian

secara serentak variabel partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan dan interaksi partisipasi anggaran * ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan untuk menentukan besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut ditunjukkan dengan koefisien determinasi (adjusted R square) yang bernilai 0,373. Artinya senjangan anggaran dapat dijelaskan 37,3% oleh ketiga variabel independen dan sisanya sebesar 62,7% oleh variabel bebas lainnya. Dari hasil analisis regresi interaksi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan pada kondisi ketidakpastian yang tinggi akan mempengaruhi individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Secara umum, hal ini disebabkan karena informasi yang diperoleh dari kemampuannya dalam memprediksi prospek masa depan tidak dapat mengatasi masalah ketidakpastian lingkungan di masa mendatang.

Kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, mendorong individu untuk mengusulkan nilai anggaran yang tidak berdasarkan pada informasi yang akurat atau keadaan riil yang dibutuhkan. Informasi yang tidak akurat membuat individu yang berpartisipasi akan mengusulkan anggaran lebih besar dibandingkan anggaran yang sebenarnya dibutuhkan, dikarenakan individu tersebut tidak ingin menghadapi resiko dari kondisi ketidakpastian lingkungan yang mengakibatkan timbulnya biaya tambahan diluar anggaran yang telah disusun.

Pendapat Govindarajan (1986) secara implisit didukung oleh teori *bounded rationality* yang dikembangkan oleh Simon (1962) dalam Asriningati (2006). Simon berpendapat, bagi atasan kemudahan dalam memperoleh informasi bukan berarti memudahkannya dalam menyusun perencanaan yang akurat. Atasan tetap akan mengalami kesulitan dalam memahami semua informasi yang diterimanya apalagi dalam hal yang menyangkut bidang yang kondisinya hanya dapat dipahami oleh bawahan yang membidangnya. Menurut model *bounded rationality*, seorang atasan tidak dapat sepenuhnya bertindak rasional dalam memproses informasi karena terkendala oleh keterbatasan dirinya dalam menyerap informasi. Oleh karena itu, dibutuhkan bawahan dalam memproses setiap informasi yang masuk ke organisasi sesuai dengan bidang tugas yang berkaitan dengan informasi tersebut. Kondisi tersebut dapat digunakan oleh bawahan dalam melakukan hal yang negatif. Kemampuannya dalam memahami informasi di wilayah tanggung jawabnya tidak digunakan untuk membantu penyusunan anggaran melainkan disalahgunakan atau disembunyikan untuk kepentingan pribadi.

4.6.4 Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa “informasi asimetri berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran”. Adapun model persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$SA = 2,231 + 0,327PA - 0,139 IA + 0,466|PA-IA|$$

Berdasarkan hasil analisis pada model 4 diatas dapat diketahui bahwa interaksi partisipasi anggaran dan informasi asimetri (PA*IA) pada model regresi (4) mempunyai pengaruh yang positif terhadap senjangan anggaran, dengan koefisien regresi sebesar 0,466 yang artinya apabila interaksi partisipasi anggaran dan informasi asimetri meningkat sebesar 1 satuan maka senjangan anggaran meningkat sebesar 0.466. Hal ini berarti dalam diri individu yang merasakan perbedaan informasi yang tinggi dengan atasan maupun bawahan maka partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran, dan sebaliknya partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran apabila informasi asimetri yang dialami individu rendah. Berdasarkan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang nilainya kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan.

Hasil pengujian secara serentak dengan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 22,374 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian secara serentak variabel partisipasi anggaran, informasi asimetri dan interaksi partisipasi anggaran * informasi asimetri berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan untuk menentukan besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut ditunjukkan dengan koefisien determinasi (adjusted R square) yang bernilai 0,482. Artinya senjangan anggaran dapat dijelaskan 48,2% oleh ketiga variabel independen dan sisanya sebesar 51,8% oleh variabel bebas lainnya. Dari hasil analisis

regresi interaksi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini didukung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Supanto (2010) menunjukkan hasil bahwa informasi asimetri memoderasi hubungan anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sama terhadap penelitian Warono (1998) dalam Supanto (2010) yang mengatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh sebagai variabel yang memoderasi hubungan anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*.

Bagi tujuan perencanaan, suatu anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang telah diharapkan. Namun karena informasi bawahan yang lebih baik dari atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* yang mudah dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan). Karena terdapat informasi asimetri, maka proses penyusunan anggaran secara partisipasi sangat diperlukan. Dengan adanya penyusunan anggaran partisipatif dapat menyebabkan terjadinya pertukaran informasi. Baik antara atasan dengan bawahan, atau antara manajemen yang sama. Semakin besar informasi asimetri, semakin besar pula dibutuhkan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dengan adanya partisipasi anggaran akan dapat mengurangi terjadinya informasi asimetri.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran pada perguruan tinggi di Yogyakarta. Hal ini berarti semakin besar keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran maka semakin besar pula senjangan anggaran.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran dengan adanya komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin rendah komitmen organisasi maka hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran akan semakin meningkat.
3. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran dengan adanya ketidakpastian lingkungan. Hal ini berarti semakin rendah ketidakpastian lingkungan maka hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran akan semakin menurun.
4. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran dengan adanya informasi asimetri. Hal ini berarti semakin rendah informasi asimetri menyebabkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran akan semakin meningkat.

5.2 KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, antara lain:

1. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya pada Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan.
2. Penelitian dilakukan tidak dengan wawancara langsung melainkan dengan menggunakan kuesioner sehingga persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan sebenarnya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka ada beberapa saran yang sebaiknya dilakukan oleh pihak lembaga pendidikan tinggi dan untuk penelitian selanjutnya yaitu :

5.3.1 Bagi Pihak Lembaga Pendidikan Tinggi

1. Melakukan pengendalian internal yang lebih baik terutama dalam pelaksanaan anggaran perguruan tinggi, karena individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran justru akan meningkatkan senjangan anggaran. Selain itu anggaran yang disusun dari awal hendaknya memiliki kejelasan sasaran, karena ketidakpastian informasi dapat menyebabkan meningkatnya senjangan anggaran.
2. Perlu adanya keterbukaan informasi antara pimpinan hingga bawahan, agar tidak terjadi informasi yang asimetri, karena hal tersebut akan meningkatkan senjangan anggaran ketika individu berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran.

3. Pihak perguruan tinggi harus dapat menumbuhkembangkan komitmen kerja karyawan agar memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Langkah yang dilakukan adalah dengan memberikan insentif tambahan yang sesuai pada jabatan sekarang, sehingga individu akan merasa memiliki sistem nilai yang sama didalam bekerja, bangga bekerja di perguruan tinggi ini, loyal pada perusahaan sehingga tidak mau pindah pada perguruan tinggi lain, merasa memiliki peluang yang terbaik serta peduli terhadap masa depan organisasi. Dengan langkah ini diharapkan agar senjangan anggaran perguruan tinggi akan diperoleh secara optimal.

5.3.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Masih diperlukan penelitian pada bidang yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil penelitian karena penelitian-penelitian yang telah dilakukan mengenai *budgetary slack* memberikan hasil yang berbeda-beda.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya terdiri dari Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan. Perlu dilakukan penelitian kembali dengan menambah sampel seperti Rektor, Wakil Rektor dan Para Pimpinan atau Divisi yang berada satu tingkat sampai lima tingkat di bawah Rektor.

Daftar Pustaka

- Anggraeni, Rika Sari. (2008). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Information Asymmetry, Dan Budget Emphasis Terhadap Slack Anggaran (Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Daerah Istimewa Yogyakarta). Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Apriyandi. (2011).” Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan Budgetary Slack” Pada Pemerintahan Kabupaten wejo Makasar. Simposium Nasioanal Akuntansi IV.
- Armaeni. (2012). “Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran” pada SKPD Pemerintahan Kabupaten Pinrang.
- Asriningati. (2006). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta). Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Falikhatun. (2007). Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Dan Group Cohisiveness Dalam Hubungan Antara Patisipasi Penganggaran Dan Budgetary Slack (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Se-Jawa Tengah) . *Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar*.
- Ghozali, Imam. 2005. “Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS, Edisi 3”. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hendri, Febri. (2008). Pengaruh Patisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Ikhsan, Arfan dan La Ane (2007). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X* . Makasar 26-28 Juli 2007.
- Kartika, Andi. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. *Kajian Akuntansi* , 39-60.

- Lutuheru, Belianus Patria. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, Vol 7. No.2 , 117-130, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Supanto. (2010). Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebaga Pemoderasi. *Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang* .
- Yuwono, Ivan Budi. (1999). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 1 , 37-55, KAP Prasetio Utomo – Arthur Andersen.

LAMPIRAN 1

ANGKET PENELITIAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

Kepada Ibu/Bapak/Saudara

Rektor/Dekan/Ketua Jurusan Perguruan Tinggi Negeri/Swasta

Responden Terpilih

Daerah Istimewa Yogyakarta

Di Tempat.

Dengan Hormat,

Pertama, saya ucapkan selamat kepada Ibu/Bapak/Saudara, karena terpilih sebagai responden dalam penelitian ini. Untuk itu saya mohon Ibu/Bapak/Saudara berkenan mengisi kuisioner sebagaimana terlampir. Jawaban dari Ibu/Bapak/Saudara akan dipergunakan untuk keperluan penelitian dan akan dirahasiakan. Data jawaban tersebut selanjutnya merupakan salah satu sumber data dalam penyusunan Skripsi saya pada program Strata 1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Oleh karena itu saya mohon dapat menjawabnya dengan teliti sesuai dengan kondisi yang terjadi pada organisasi Ibu/Bapak/Saudara.

Jawaban diberikan dengan cara memberikan tanda pada kolom yang tersedia pada salah satu jawaban yang dianggap paling tepat menurut pendapat Ibu/Bapak/Saudara.

Atas segala bantuan dan kesediaan Ibu/Bapak/Saudara sekalian saya ucapkan terimakasih.

Peneliti

Amanda Listiani

IDENTITAS DIRI

1. Nama (boleh tidak di isi) :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan : ☐ () Doktor (S3)
☐ () Master (S2)
☐ () Strata (S1)
☐ () D3
☐ () Lain-lain, sebutkan.....
5. Jabatan :
6. Lama Kerja : Tahun

PETUNJUK MENGERJAKAN

Bacalah baik-baik setiap pernyataan berikut dan pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan saudara dengan memberi tanda sesuai dengan petunjuk pada setiap pernyataan di atasnya.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

A. Partisipasi Anggaran

Pernyataan berikut berkaitan dengan partisipasi anda dalam penyusunan anggaran dimana anda bekerja. Tolong tunjukkan tingkat persetujuan anda dengan memberi tanda silang (√) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan saya					
2	Proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan pendapat saya					
3	Saya sering memberikan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan					
4	Atasan saya biasanya menanyakan pendapat dan pikiran saya jika menentukan anggaran					
5	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan anggaran akhir					
6	Menurut saya, kontribusi saya cukup besar dalam penyusunan anggaran					

B. Senjangan Anggaran

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan senjangan anggaran yang dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Tolong tunjukkan tingkat persetujuan anda dengan memberi tanda (√) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

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

C. Komitmen Organisasi

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi pada organisasi tempat anda bekerja pada saat ini. Tolong tunjukkan tingkat persetujuan anda dengan memberi tanda (✓) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu Instansi ini menjadi sukses					
2	Saya membanggakan Instansi ini kepada teman-teman saya sebagai suatu Instansi yang baik untuk bekerja					
3	Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan agar tetap bekerja pada Instansi ini					
4	Saya menemukan bahwa sistem nilai (<i>values</i>) saya sama dengan sistem nilai (<i>values</i>) Instansi ini					
5	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya bekerja pada Instansi ini					
6	Instansi ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja Instansi ini					
7	Saya merasa pilihan saya untuk bekerja pada Instansi ini sangat tepat dibandingkan dengan Instansi lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya					
8	Kepedulian saya terhadap masa depan Instansi tempat saya bekerja sangat besar					
9	Bagi saya Instansi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan Instansi yang dipilih untuk bekerja					

D. Ketidakpastian Lingkungan

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang ketidakpastian lingkungan yang Bapak/Ibu rasakan. Tolong tunjukkan tingkat persetujuan anda dengan memberi tanda (√) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya yakin tentang metode mana yang terbaik untuk Instansi saya					
2	Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di Instansi saya					
3	Ketika mengerjakan pekerjaan, sulit untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar					
4	Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian saya secara rutin, mempengaruhi keputusan-keputusan yang saya buat di Instansi saya					
5	Saya yakin tentang bagaimana bertindak dalam Instansi saya					
6	Saya yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi					
7	Saya yakin dapat menyatakan bahwa tindakan-tindakan saya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai anggaran					
8	Saya mengetahui bagaimana bekerja sesuai dengan informasi					
9	Saya dapat mengetahui apa yang diharapkan orang lain di Instansi ini					
10	Sulit bagi saya untuk menentukan apakah metode-metode yang saya gunakan mampu mencapai sasaran					

	anggaran saya di Instansi ini					
11	Saya yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan					
12	Saya sering menghadapi masalah baru atau tidak biasa berkenaan dengan anggaran saya					

E. Informasi Asimetri

Pernyataan-pernyataan dibawah ini, disusun untuk melihat besarnya peran informasi antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi yang mempengaruhi saat melakukan partisipasi pembuatan anggaran. Tolong tunjukkan tingkat persetujuan anda dengan memberi tanda (√) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya memiliki informasi yang lebih terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggungjawab saya dibanding atasan saya					
2	Saya lebih mengetahui kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggungjawab saya dibanding atasan saya					
3	Saya lebih mengetahui hubungan input dan output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggungjawab saya, dibanding atasan saya					
4	Dibanding atasan saya, saya kurang mampu menilai pengaruh potensial faktor-faktor eksternal terhadap aktifitas yang menjadi tanggungjawab saya					
5	Saya mengenal secara teknis pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya					

LAMPIRAN 2

Hasil Output Jawaban Responden

Resp.	Jab.	PA						Tot	SA						Tot
		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6		SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	
1	S	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	3	1	1	17
2	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	2	2	2	18
3	s	5	5	5	5	4	4	28	5	4	5	4	4	4	26
4	d	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	3	4	4	25
5	k	5	5	4	3	5	5	27	5	5	5	3	3	3	24
6	d	5	4	4	4	3	4	24	4	4	5	2	2	2	19
7	d	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	2	2	19
8	w	5	4	4	4	5	5	27	4	4	5	2	2	2	19
9	w	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	4	4	27
10	s	5	4	4	4	5	5	27	4	4	4	3	3	3	21
11	d	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	4	4	27
12	w	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	2	2	19
13	s	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	3	1	1	17
14	w	5	4	4	4	3	4	24	4	4	5	2	2	2	19
15	k	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	2	1	1	18
16	d	5	5	4	3	5	5	27	5	5	5	4	3	3	25
17	s	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	5	4	4	25
18	w	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	2	2	2	18
19	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	3	21
20	d	5	5	5	5	4	4	28	2	4	4	2	1	2	15
21	d	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	2	1	1	18
22	k	5	5	4	3	5	5	27	5	5	5	3	2	3	23
23	d	5	4	4	4	3	4	24	4	4	5	2	2	2	19
24	d	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	2	2	19
25	w	5	4	4	4	5	5	27	4	4	5	2	2	2	19
26	w	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	1	2	2	20
27	s	5	4	4	4	5	5	27	4	4	5	2	2	2	19
28	d	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	2	2	2	21
29	w	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	2	2	19
30	k	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	2	1	1	18
31	d	5	5	4	3	5	5	27	5	5	5	3	1	4	23
32	s	5	5	5	5	4	4	28	2	4	4	2	1	2	15
33	w	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	2	2	2	18
34	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	3	21
35	d	5	5	5	5	4	4	28	2	4	4	2	1	2	15
36	d	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	2	1	1	18

37	k	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	4	3	4	26
38	d	5	4	4	4	3	4	24	4	4	4	3	3	3	21
39	S	4	4	5	5	4	4	26	5	5	5	4	4	4	27
40	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	2	2	2	18
41	s	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	3	4	26
42	d	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	1	1	1	9
43	k	5	5	4	3	5	5	27	5	5	5	3	3	3	24
44	d	5	4	4	4	3	4	24	4	4	5	2	2	2	19
45	d	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	2	2	19
46	w	5	4	4	4	5	5	27	4	4	5	2	2	2	19
47	w	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	4	3	26
48	s	5	4	4	4	5	5	27	4	4	5	3	3	3	22
49	d	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	3	3	3	24
50	w	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	3	3	21
51	d	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	2	1	1	18
52	s	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	4	4	28
53	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	2	2	2	18
54	k	5	5	4	3	5	5	27	5	5	5	4	4	4	27
55	d	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	2	1	1	18
56	s	5	5	5	5	4	4	28	2	4	4	2	1	2	15
57	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	2	2	2	18
58	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	3	21
59	S	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	4	4	4	24
60	d	5	4	4	4	3	4	24	4	4	5	2	2	2	19
61	k	5	5	4	3	5	5	27	5	5	5	3	3	3	24
62	d	5	5	3	3	5	5	26	5	4	5	4	4	4	26
63	d	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	5	4	28
64	s	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	3	21
65	s	5	5	5	5	4	4	28	2	4	4	1	1	2	14
66	d	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	3	1	4	23
67	k	4	4	4	4	4	4	24	5	4	5	2	1	1	18
68	w	5	4	4	4	3	4	24	4	4	5	2	2	2	19
69	s	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	1	1	1	9
70	w	5	5	5	4	4	4	27	4	4	3	3	3	3	20

responden	jabatan	KO									
		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	Tot
1	S	2	2	3	3	2	2	2	2	2	20
2	s	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
3	s	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43

4	d	5	4	3	4	4	5	5	5	4	39
5	k	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
6	d	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40
7	d	4	4	4	4	5	5	4	4	5	39
8	w	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38
9	w	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
10	s	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
11	d	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
12	w	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
13	s	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
14	w	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40
15	k	5	4	3	4	4	5	5	5	4	39
16	d	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19
17	s	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43
18	w	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
19	s	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
20	d	2	2	2	2	3	2	2	2	3	20
21	d	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
22	k	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	d	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40
24	d	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
25	w	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
26	w	2	2	2	3	3	2	2	2	3	21
27	s	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25
28	d	3	3	3	3	3	2	2	2	2	23
29	w	3	3	3	2	2	2	2	2	3	22
30	k	3	3	3	3	4	5	3	3	3	30
31	d	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
32	s	3	3	3	2	2	2	2	2	2	21
33	w	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
34	s	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
35	d	2	2	2	2	2	2	1	2	2	17
36	d	5	4	3	4	4	5	5	5	4	39
37	k	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
38	d	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40
39	S	5	4	3	4	4	4	4	5	4	37
40	s	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
41	s	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43
42	d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
43	k	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
44	d	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40

[illegible]

11	d	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2
12	w	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3
13	s	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3
14	w	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	4	2
15	k	5	4	1	3	5	4	4	4	4	2	4	2
16	d	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
17	s	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4
18	w	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
19	s	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
20	d	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
21	d	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2
22	k	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
23	d	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	4	2
24	d	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
25	w	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
26	w	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
27	s	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
28	d	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
29	w	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
30	k	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
31	d	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
32	s	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
33	w	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
34	s	4	4	2	3	3	4	3	3	4	2	4	4
35	d	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
36	d	5	4	1	3	5	4	4	4	4	2	4	2
37	k	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
38	d	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	4	2
39	S	4	4	2	3	4	4	4	5	4	4	4	1
40	s	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
41	s	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4
42	d	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
43	k	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
44	d	4	4	5	2	4	3	3	3	3	2	4	2
45	d	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
46	w	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2
47	w	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
48	s	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	2
49	d	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4
50	w	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	3
51	d	5	4	1	3	5	4	4	4	4	2	4	2

52	s	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4
53	s	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
54	k	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3
55	d	5	4	1	3	5	4	4	4	4	2	4	2
56	s	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
57	s	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
58	s	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
59	S	4	4	2	3	4	4	4	5	4	1	4	1
60	d	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
61	k	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
62	d	5	4	1	3	5	4	4	4	4	2	4	2
63	d	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4
64	s	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
65	s	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
66	d	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
67	k	5	4	1	3	5	4	4	4	4	2	4	2
68	w	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
69	s	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
70	w	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5

Responden	Jabatan	IA					Tot
		IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	
1	S	5	4	4	5	5	23
2	s	3	3	3	3	4	16
3	s	2	2	2	4	4	14
4	d	4	3	3	3	3	16
5	k	3	3	3	3	3	15
6	d	4	4	3	4	4	19
7	d	4	4	4	5	5	22
8	w	4	4	5	4	4	21
9	w	2	3	2	3	2	12
10	s	3	5	5	4	5	22
11	d	2	3	2	3	2	12
12	w	4	5	5	5	5	24
13	s	4	5	5	4	5	23
14	w	3	3	3	3	3	15
15	k	4	3	3	4	4	18
16	d	5	4	4	4	5	22
17	s	3	3	3	3	3	15

18	w	3	4	3	4	3	17
19	s	5	5	5	5	5	25
20	d	5	5	4	4	5	23
21	d	5	5	4	4	5	23
22	k	4	4	4	4	4	20
23	d	5	5	5	5	4	24
24	d	4	5	5	4	4	22
25	w	5	5	5	5	4	24
26	w	5	5	4	4	4	22
27	s	3	3	3	3	2	14
28	d	5	5	4	5	5	24
29	w	4	4	5	5	5	23
30	k	4	5	5	4	5	23
31	d	5	5	5	3	5	23
32	s	5	4	5	4	5	23
33	w	3	3	3	3	4	16
34	s	3	4	4	3	3	17
35	d	5	4	4	5	5	23
36	d	4	3	3	3	5	18
37	k	5	5	5	3	3	21
38	d	2	2	2	4	4	14
39	S	2	4	4	3	3	16
40	s	3	4	3	3	3	16
41	s	3	3	3	3	3	15
42	d	4	4	4	5	4	21
43	k	5	5	5	3	3	21
44	d	4	4	3	4	4	19
45	d	4	4	4	5	4	21
46	w	4	4	5	5	4	22
47	w	3	3	4	3	3	16
48	s	3	3	3	3	2	14
49	d	5	5	5	4	3	22
50	w	4	4	4	4	3	19
51	d	4	3	3	3	5	18
52	s	2	3	1	3	2	11
53	s	3	4	3	2	4	16
54	k	2	2	2	3	3	12
55	d	4	4	5	4	5	22
56	s	5	4	4	5	5	23
57	s	3	4	3	2	4	16

58	s	3	4	3	2	4	16
59	S	2	4	4	1	5	16
60	d	5	4	5	4	5	23
61	k	4	4	3	3	3	17
62	d	4	3	3	3	5	18
63	d	3	3	2	2	2	12
64	s	3	4	3	2	4	16
65	s	4	5	4	5	5	23
66	d	5	5	5	3	5	23
67	k	4	3	3	3	5	18
68	w	4	4	4	4	5	21
69	s	3	3	3	3	3	15
70	w	4	5	5	5	5	24

LAMPIRAN 3

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	70	3.00	5.00	4.2929	.49834
KO	70	1.00	5.00	3.6952	1.13069
KL	70	1.33	4.83	3.9071	.67455
IA	70	2.20	5.00	3.8000	.76972
SA	70	1.50	4.67	3.4119	.67906
Valid N (listwise)	70				

LAMPIRAN 4

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Anggaran

Correlations

		Tot
PA1	Pearson Correlation	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
PA2	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
PA3	Pearson Correlation	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
PA4	Pearson Correlation	.309**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	70
PA5	Pearson Correlation	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
PA6	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Tot	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	21.1429	5.689	.754	.655
PA2	21.3429	5.533	.804	.640
PA3	21.5000	7.558	.250	.785
PA4	21.7000	8.126	.072	.827
PA5	21.6000	5.954	.590	.702
PA6	21.5000	6.167	.636	.692

LAMPIRAN 5

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Senjangan Anggaran

Correlations

		Tot
SA1	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
SA2	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
SA3	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
SA4	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
SA5	Pearson Correlation	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
SA6	Pearson Correlation	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Tot	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SA1	16.2571	12.020	.621	.854
SA2	16.2571	13.179	.722	.848
SA3	15.9714	13.709	.487	.874
SA4	17.7571	11.027	.775	.826
SA5	18.1429	10.414	.727	.838
SA6	17.9714	10.637	.757	.830

LAMPIRAN 6

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi

Correlations

		Tot
KO1	Pearson Correlation	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO2	Pearson Correlation	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO3	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO4	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO5	Pearson Correlation	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO6	Pearson Correlation	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO7	Pearson Correlation	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO8	Pearson Correlation	.956**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KO9	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Tot	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	29.4143	81.608	.925	.982
KO2	29.6571	82.953	.959	.981
KO3	29.8857	85.378	.853	.985
KO4	29.5857	84.014	.948	.982
KO5	29.4286	81.901	.938	.982
KO6	29.3857	79.197	.946	.982
KO7	29.5429	79.150	.956	.981
KO8	29.6000	80.417	.943	.982
KO9	29.5571	83.236	.897	.983

LAMPIRAN 7
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Ketidakpastian Lingkungan

Correlations

		Tot
KL1	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL2	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL3	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL4	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL5	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL6	Pearson Correlation	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL7	Pearson Correlation	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL8	Pearson Correlation	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL9	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL10	Pearson Correlation	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL11	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
KL12	Pearson Correlation	.391**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	70
Tot	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KL1	42.7143	59.801	.519	.911
KL2	42.9000	56.381	.683	.904
KL3	43.6429	47.479	.753	.905
KL4	43.3714	55.367	.635	.906
KL5	42.6429	58.059	.622	.907
KL6	42.7143	55.946	.814	.900
KL7	42.6714	56.195	.816	.900
KL8	42.6857	56.248	.770	.902
KL9	42.7286	54.983	.844	.898
KL10	43.4714	48.166	.793	.900
KL11	42.6571	57.562	.808	.902
KL12	43.5429	59.759	.267	.925

LAMPIRAN 8

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Informasi Asimetri

Correlations

		Tot
IA1	Pearson Correlation	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
IA2	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
IA3	Pearson Correlation	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
IA4	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
IA5	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Tot	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IA1	15.2429	9.317	.769	.810
IA2	15.1000	10.178	.717	.827
IA3	15.2714	8.954	.789	.804
IA4	15.3571	10.465	.562	.863
IA5	15.0286	10.115	.588	.857

LAMPIRAN 9

Hasil Uji Asumsi Klasik

UJI AUTOKORELASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.691 ^a	.477	.445	.50603	2.253

a. Predictors: (Constant), IA, PA, KO, KL

b. Dependent Variable: SA

UJI MULTIKOLINIERITAS

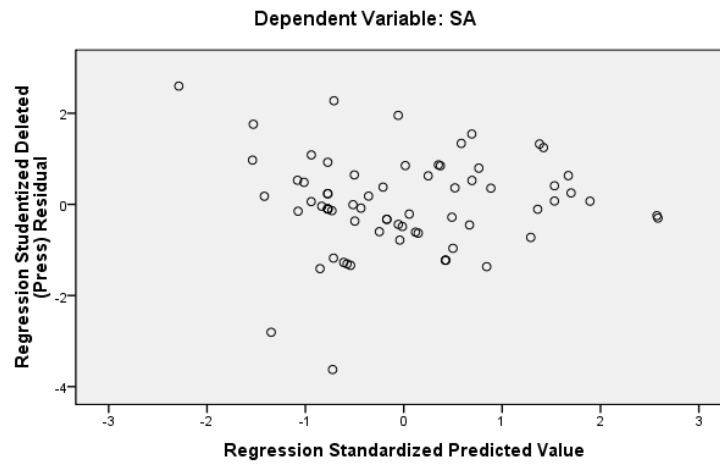
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 PA	.892	1.121
KO	.839	1.192
KL	.522	1.917
IA	.579	1.726

a. Dependent Variable: SA

UJI HETEROSKEDASTISITAS

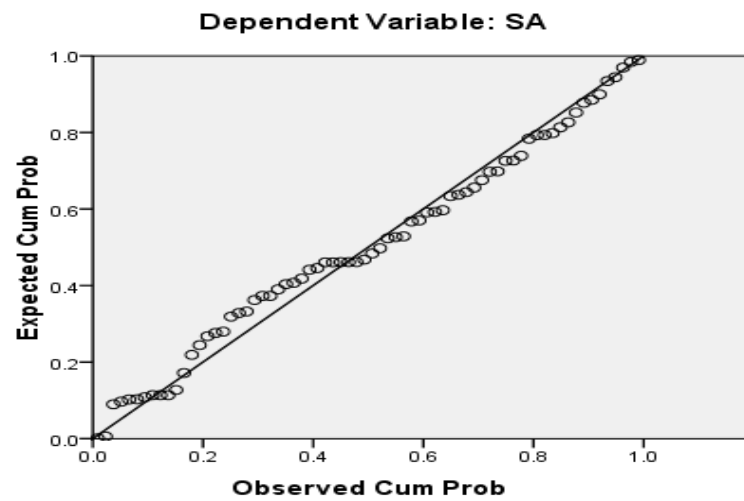
Scatterplot



UJI NORMALITAS

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



LAMPIRAN 10

Regression

Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PA ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.388 ^a	.150	.138	.63050

a. Predictors: (Constant), PA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.786	1	4.786	12.040	.001 ^a
	Residual	27.032	68	.398		
	Total	31.818	69			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: SA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.143	.658		1.737	.087
	PA	.528	.152	.388	3.470	.001

a. Dependent Variable: SA

Regression

Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran dimoderasi Komitmen Organisasi

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PA-KO , PA, KO ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.325	.55800

a. Predictors: (Constant), |PA-KO|, PA, KO

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.268	3	3.756	12.062	.000 ^a
	Residual	20.550	66	.311		
	Total	31.818	69			

a. Predictors: (Constant), |PA-KO|, PA, KO

b. Dependent Variable: SA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.394	.849		1.642	.105
	PA	.583	.135	.428	4.308	.000
	KO	-.037	.135	-.061	-.273	.786
	PA-KO	-.352	.156	-.507	-2.256	.027

a. Dependent Variable: SA

Regression

Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran dimoderasi Ketidakpastian Lingkungan

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PA - KL , PA , KL ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 ^a	.400	.373	.53761

a. Predictors: (Constant), |PA - KL |, PA , KL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.742	3	4.247	14.696	.000 ^a
	Residual	19.076	66	.289		
	Total	31.818	69			

a. Predictors: (Constant), |PA - KL |, PA , KL

b. Dependent Variable: SA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.742	.686		1.081	.283
	PA	-.453	.351	-.333	-1.291	.201
	KL	.981	.398	.975	2.464	.016
	PA - KL	1.542	.433	1.395	3.561	.001

a. Dependent Variable: SA

Regression

Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran dimoderasi Informasi Asimetri

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PA-IA , PA, IA ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.504	.482	.48889

a. Predictors: (Constant), |PA-IA|, PA, IA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.043	3	5.348	22.374	.000 ^a
	Residual	15.775	66	.239		
	Total	31.818	69			

a. Predictors: (Constant), |PA-IA|, PA, IA

b. Dependent Variable: SA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.231	.553		4.034	.000
	PA	.327	.156	.240	2.093	.040
	IA	-.139	.128	-.158	-1.087	.281
	PA-IA	.466	.144	.495	3.241	.002

a. Dependent Variable: SA