

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan *Locus Of Control* Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi



Oleh :
MARDONGAN TUA SINAGA
2007/84368

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
Wisuda Periode Juni 2013**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

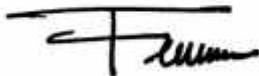
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
DENGAN *LOCUS OF CONTROL* DAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI
(Studi Empiris pada SKPD Kota Pematang Siantar)**

Oleh :
MARDONGAN TUA SINAGA
2007/84368

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode Juni 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

Padang, ... Mei 2013

Pembimbing I



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

Pembimbing II



Charolaine Cheisvivyanny, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19801019 200604 2 002

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN *LOCUS OF CONTROL* DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

(Studi Empiris pada SKPD Kota Pematang Siantar)

Mardongan Tua Sinaga

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang
Email : ardo_7naga@yahoo.com

Abstract

This study aimed to test and prove empirical evidence of: 1) the effect of participation on budget with budgetary slack, 2) the effect of locus of control on the relationship between participation on budget with budgetary slack, 3) Effect of organization cultural on the relationship between participation on budget with budgetary slack. The type of this research is classified as causative research. The population in this study was SKPD in Pematang Siantar. The sample was selected by using judgement sampling method. The data was analyzed by using moderated regression analysis.

The results of statistical test proved that: 1) The participation on budget have a significant negative effect to the budgetary slack. 2) The participation on budget have a significant negative effect to the budgetary slack and the effect is getting stronger when the individual on the SKPD in Pematang Siantar have locus of control. 3) The cultural of organization does not support on the relationship between participation on budget with budgetary slack.

This study suggested: 1) For the next researchers who are interested in researching the same title should be adding other variables, such as organizational commitment, motivation, and environmental uncertainty. 2). For the government of Pematang Siantar need to watch their locus of control and their organization cultural to minimize the budgetary slack on the sgoverment sector.

Key words: Participation On Budget, Budgetary Slack, Locus Of Control, Organization Cultural.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, 2) Pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kota Pematang Siantar. Pemilihan sampel dengan metode *judgement sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Metode analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*.

Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran. 2) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah kota Pematang Siantar. Pengaruh tersebut akan semakin kuat pada saat individu menganut *Locus of control internal* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Pematang Siantar. 3) Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Untuk peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti judul yang sama sebaiknya menambahkan variabel lain, seperti komitmen organisasi, motivasi dan ketidakpastian lingkungan. 2) Bagi instansi pemerintah Kota Pematang Siantar hendaknya memperhatikan *locus of control* dan budaya organisasi untuk meminimalisir terjadinya senjangan anggaran dalam sektor pemerintahan.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran, *Locus Of Control*, Budaya Organisasi.

1. PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik pada dasarnya membutuhkan sebuah manajemen yang baik dalam melaksanakan tugasnya sebab tanpa adanya manajemen, suatu organisasi tidak mampu menjalankan visi dan misi yang diembankan oleh negara kepadanya. Tujuan utama dari organisasi sektor publik adalah memberikan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal kepada masyarakat, sehingga cita-cita dari pemerintah tersebut sejalan dengan keinginan masyarakat (Noerdiawan, 2007). Pada pemerintahan, pihak yang mengatur sebuah instansi adalah pimpinan atau atasan dari tiap masing-masing bagian dari instansi tersebut. Agar suatu organisasi mampu mewujudkan tujuannya dalam mensejahterakan masyarakat, maka suatu instansi diharapkan memiliki sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian yang sangat penting dalam kegiatan pengelolaan perusahaan. Pada dasarnya, pengendalian manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan strategi perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran memegang peranan penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan rencana yang menjabarkan tujuan dan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang yang bersifat kuantitatif dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran disusun agar manajer dapat menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan tercapai (Schief dan Lewin, 1970). Untuk itu dalam proses penyusunan anggaran perlu dihindari dari hal-hal yang dapat mengurangi manfaat seperti senjangan anggaran.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007), senjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Estimasi yang dimaksud adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan.

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono, 1999). Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua orang atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut (Mulyadi, 2001).

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi merupakan target pribadinya (Bambang, 2002).

Dari hasil penelitian terdahulu terdapat ketidakkonsistenan antara peneliti satu dengan yang lainnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Camman (1976), Dunk (1993), Merchant (1985) dan Onsi (1973) dalam Latuheru (2005) yang berpendapat bahwa partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran mempunyai hubungan yang negatif, yaitu partisipasi yang ditandai dengan komunikasi positif antara para manajer dapat mengurangi *budgetary slack*.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988) dan Young (1985) dalam Ikhsan (2007), menunjukkan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran mempunyai hubungan yang positif.

Hasil penelitian yang berlawanan ini mungkin karena ada faktor lain yang juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran. Govindarajan (1986) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Dalam penelitian ini pengaruh partisipasi anggaran dan senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa variabel pemoderasi diantaranya yaitu:

locus of control dan budaya organisasi Govindarajan (1986) dalam Falikhatun (2007).

Dalam bahasa Indonesia diterjemahkan dengan tempat kedudukan kendali menurut Robbins (1996) *locus of control* adalah sampai sejauhmana orang yakin bahwa mereka menguasai nasib mereka sendiri. Menurut Mustikawati (1999;100) mendefinisikan *locus of control* sebagai tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka.

Locus of control adalah salah satu karakteristik kepribadian yang terdapat dalam diri tiap-tiap orang yang mempengaruhi bagaimana individu tersebut mengartikan atau mempersepsikan peristiwa yang dihadapinya.

Jika dikaitkan dengan proses partisipasi anggaran, mereka yang tidak memiliki *internal locus of control* yang baik akan gagal menjalankan fungsi dan perannya dalam proses penyusunan anggaran serta dalam mencapai sasaran anggaran. Hal ini tentu saja menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang pada gilirannya akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat timbulnya senjangan anggaran. Dengan kata lain bahwa variabel *locus of control* memegang peranan yang cukup penting dalam proses partisipasi anggaran yang ditengarai memiliki pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (*values*) kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*asumption*) atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya, baik itu masalah internal maupun eksternal organisasi (Edy, 2010).

Supomo (1998) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Pengaruh positif berarti bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang akan mengurangi senjangan anggaran. Budaya

yang berorientasi pada orang adalah sejauhmana manajemen atas lebih perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil dari pekerjaan, dibandingkan memusatkan perhatian pada hasil tersebut.

Berdasarkan fenomena yang terjadi hingga semester pertama realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) 2011 untuk Pemko Pematang Siantar baru sekitar Rp 201,96 miliar atau 33,1% dari total anggaran sebesar Rp606 miliar. Di sisi lain, penyerapan belanja oleh Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) juga kurang optimal. Untuk penyerapan dana APBD dari sisi pendapatan juga belum mencapai target. Dari target sebesar Rp581 miliar, hingga semester I baru terserap 44,6% atau senilai Rp259 miliar. Angka ini lebih rendah disbanding capaian APBD 2010 lalu di periode yang sama mencapai 49%. (<http://www.seputar-indonesia.com/edisicetak/content/view/417641/>).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagian besar peneliti melihat bahwa senjangan anggaran ini lebih banyak ditemukan pada sektor swasta khususnya perusahaan manufaktur. Padahal jika dilihat semua perilaku disfungsi (melakukan senjangan anggaran) itu sendiri banyak ditemukan dimana saja, terutama sekali pada sektor publik. Untuk itu peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian ini pada sektor publik, khususnya instansi pemerintah daerah kota Pematang Siantar (SKPD) dengan periode waktu yang berbeda.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Pemoderasi”**.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka beberapa masalah yang dapat diteliti dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut :

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
2. Sejauhmana *locus of control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?

3. Sejauhmana ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
4. Sejauhmana budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?

Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka pembatasan masalahnya adalah pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan *locus of control* dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.

Perumusan Masalah

Dari pembahasan di atas, peneliti merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
2. Sejauhmana *locus of control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
3. Sejauhmana budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk membuktikan secara empiris :

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran,
2. Pengaruh *locus of control* sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
3. Pengaruh budaya organisasi sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Manfaat Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, untuk menambah wawasan penulis dalam mengetahui pengaruh *locus of control* dan budaya organisasi

terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

2. Bagi Pemerintah Daerah, sebagai bahan pertimbangan didalam melihat faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran sehingga hal-hal yang dapat mengurangi manfaat anggaran itu sendiri dapat dihindari.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

2. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

Pendekatan Kontijensi

Dalam penelitian ini faktor kontijensi digunakan untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Karena dari penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan hasil yang bertentangan mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Oleh karena itu perlu menggunakan pendekatan-pendekatan lain dalam melihat kedua hubungan tersebut. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *locus of control*, dan budaya organisasi..

Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

a. Pengertian Senjangan Anggaran

Senjangan secara umum dapat diartikan sebagai sumber daya dan pengupayaan aktivitas yang tidak dapat dijustifikasi dengan mudah dalam bentuk kontribusinya pada tujuan organisasi (Stede, 2001). Senjangan juga dapat diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran lebih tinggi dari estimasi yang sesungguhnya (Govindarajan, 1998). Dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai (Anthony dan Govindarajan, 2007).

b. Indikator

Dunk (1993) dalam Dewi (2008) menyatakan ada tiga indikator dalam *budgetary slack* yaitu:

1. Perbedaan jumlah anggaran dengan estimasi terbaik
2. Target anggaran
3. Kondisi lingkungan

Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001). Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya. Partisipasi anggaran menunjukkan luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka.

Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran. Hal ini mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial.

Penyusunan anggaran partisipatif juga memberikan dampak yang positif yaitu 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 pertanggung jawaban dengan tujuan organisasi secara umum. Onsi (1973) dalam Asriningati (2006) juga berpendapat bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif, karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi.

Locus Of Control

a. Pengertian Locus Of Control

Sebuah kepercayaan tentang apakah perilaku seseorang dikendalikan oleh kekuatan internal atau eksternal. Variabel ini mengacu

pada kepercayaan seseorang tentang tempat kekuatan dimana pengendalian perilaku mereka.

Dalam bahasa Indonesia diterjemahkan dengan tempat kedudukan kendali menurut Robbins (1996) *locus of control* adalah sampai sejauh mana orang yakin bahwa mereka menguasai nasib mereka sendiri. Menurut Mustikawati (1999;100) mendefinisikan *locus of control* sebagai tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka.

Pada dasarnya konsep *locus of control* menunjukkan kepada harapan-harapan individu mengenai sumber penyebab dari peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya.

b. Indikator Locus Of Control

Menurut Rotler dalam Robbins (1998) terdapat tiga indikator utama dalam *locus of control* yaitu :

- 1) Kepercayaan akan adanya takdir
- 2) Kepercayaan diri
- 3) Usaha/kerja keras

Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebenarnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kesetiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman selama mereka berada dalam lingkungan tersebut. Secara sadar atau tidak sadar tiap-tiap orang yang ada dalam organisasi mesti mempelajari budaya sesuai dengan organisasinya. Hal inilah yang menjadi satu ciri khas dari suatu organisasi yang dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi menurut Edy (2010) merupakan suatu perangkat sistem nilai-nilai (*values*) kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*assumption*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya, baik itu masalah internal maupun eksternal organisasi. Hal ini juga dikemukakan oleh Edgar dalam Achmad (2007), bahwa budaya organisasi

merupakan pola asumsi dasar yang di *shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma-norma yang telah disepakati sebelumnya untuk dilaksanakan oleh para anggota baru dalam mengatasi setiap permasalahan organisasi, baik secara internal maupun eksternal dalam mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut.

b. Karakteristik dan Dimensi Budaya Organisasi

Hofstede (1990) dalam Achmad (2002), membagi budaya organisasi kedalam 6 dimensi praktis, yaitu:

- a. *Process oriented vs result oriented*
- b. *Employee oriented vs job oriented*
- c. *Prorocial vs professional*
- d. *Open system vs closed system*
- e. *Loose control vs right control*
- f. *Normative vs pragmatic*

Dari keenam dimensi budaya organisasi tersebut, menurut Hofstede (1990) dalam Supomo (1998), yang mempunyai kaitan erat dengan praktik pembuatan keputusan partisipasi adalah dimensi praktik yang kedua, yaitu orientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job oriented*).

Budaya organisasi berorientasi orang adalah budaya organisasi dimana para pekerja menginginkan agar pihak organisasi lebih memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu pada budaya berorientasi orang, organisasi harus fokus kepada kesejahteraan, keberadaan, dan proses bekerja para karyawan sebelum mengharap hasil kerja yang maksimal dari

mereka. Organisasi lebih memberikan perhatian terhadap bawahannya sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang saling terbuka dan kekeluargaan. Hal ini membuat semua anggota organisasi merasa benar-benar menjadi bagian dari organisasi dan bertanggungjawab atas kemajuan organisasi. Sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja mereka dan juga dapat mencegah timbulnya perilaku disfungsional dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

Adapun karakteristik dimensi budaya organisasi berorientasi orang menurut Hofstede (1990) dalam Supomo dan Indriantoro (1998) diantaranya adalah:

- 1) Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok.
- 2) Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan.
- 3) Memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru.
- 4) Peduli terhadap masalah pribadi pegawai.
- 5) Mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar.

Karena keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih efektif sehingga senjangan anggaran dapat dihindari.

Penelitian yang Relevan

Penelitian Ikhsan (2007) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi. Variabel tersebut adalah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategis dan kecukupan anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Penelitian Asriningati (2006) menguji pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hasil analisis regresi menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Komitmen organisasi dan ketidakpastian

lingkungan juga hubungan positif signifikan terhadap senjangan anggaran.

Penelitian Asmawanti (2008) menguji Analisis Pengaruh Antara *Locus of Control*, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan, Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Penelitian Kusniah (2008) menguji Analisis Pengaruh Antara *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran serta interaksi antara partisipasi anggaran dengan *locus of control* mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran.

Penelitian Falikhatun (2007) yang menguji Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* dengan variabel pemoderasi ketidakpastian lingkungan dan kohesivitas kelompok. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*, dan ketidakpastian lingkungan yang tinggi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*.

Penelitian Ngatemin (2009) tentang Pengaruh komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja, serta *locus of control* tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja.

Penelitian Sari (2010) menguji pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran, Sari menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran

dan senjangan anggaran pada perusahaan Manufaktur di kota Padang.

Penelitian Supanto (2010) menguji tentang analisis pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* dengan informasi asimetri, motivasi, budaya organisasi sebagai pemoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, maksudnya bahwa partisipasi anggaran akan menurunkan tingkat kesenjangan anggaran.

Penelitian Venusita (2006) menguji partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Berdasarkan hasil uji analisis regresi linear berganda, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun bersama-sama dari partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan hasil uji analisis regresi linear berganda dengan variabel moderating, ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil uji analisis regresi linear berganda dengan variabel moderating, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Penelitian Veronica (2008) menguji partisipasi penganggaran, penekanan anggaran komitmen organisasi dan kompleksitas tugas terhadap *slack* anggaran. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas, baik secara simultan maupun parsial, berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran pada BPR di Kabupaten Bandung.

Penelitian Darlis (2002) meneliti tentang analisis pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dapat disimpulkan bahwa interaksi

antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran mempengaruhi individu melakukan senjangan anggaran, semakin besar komitmen organisasi menyebabkan semakin menurun keinginan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan tidak signifikan mempengaruhi individu dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran.

Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Siegel dan Marconi (1989) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada atasannya, sehingga atasan dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Onsi (1973) dalam Ikhsan (2007) yang mengatakan bahwa senjangan anggaran menurun sejak partisipasi mengarah pada komunikasi positif.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, karena partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, hal ini terjadi karena tingkat partisipasi pegawai dipengaruhi oleh beberapa perilaku pegawai yang aktif dalam memberikan opini dan pemikirannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Hubungan Locus Of Control, Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran

Bila manager berpandangan bahwa faktor penentu tersebut berada dalam kendali individu (*internal locus of control*), maka manager akan berusaha secara optimal untuk mempengaruhi organisasi agar dapat mencapai target yang ditentukan.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Mustikawati (1999;100) dapat diambil analisis sebagai berikut, jika manager cenderung memiliki *internal locus of control* sehingga dia yakin akan kemampuan dirinya untuk menyelesaikan suatu permasalahan maka penggunaan anggaran partisipatif akan menimbulkan kepuasan kerja manager dan diharapkan akan meningkatkan kerja manager.

Dari penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa *locus of control* mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena dengan partisipasi yang tinggi dari bawahan serta dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi menyebabkan menurunnya keinginan untuk melakukan senjangan anggaran.

3. Hubungan Budaya Organisasi, Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran

Dalam organisasi, budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan suatu aktivitas kerja.

Budaya organisasi yang berorientasi pada orang dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran, dan sebaliknya budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan dapat melemahkan hubungan tersebut. Hasil penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang mempunyai pengaruh positif dalam anggaran partisipatif yang berarti mengurangi terjadinya senjangan.

Kerangka Konseptual

Salah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi adalah anggaran. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi karena anggaran dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran dapat

digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Anggaran partisipasi merupakan anggaran yang secara tidak langsung melibatkan bawahan termasuk manajer yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Bawahan pada sektor publik berpartisipasi membantu atasan dalam penyusunan anggaran, dan berpartisipasi pada urusan intern yang layak diterima dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi jika tidak dikendalikan dengan hati-hati pendekatan ini dapat menyebabkan terjadinya perilaku disfungsi yang dilakukan oleh manajer karena adanya perbedaan kepentingan antara manajer dengan *stakeholder* sehingga tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Perilaku disfungsi tersebut adalah senjangan anggaran.

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik bagi organisasi. Senjangan anggaran pada sektor publik lebih mengarah pada perilaku pelaksana anggaran dalam mengalokasikan dan menetapkan anggaran yang dibuatnya. Dimana anggaran yang ditetapkan tidaklah efisien dan efektif.

Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dapat diperkuat dan diperlemah oleh *locus of control*. Menurut Robbins (1996) *locus of control* adalah sampai sejauh mana orang yakin bahwa mereka menguasai nasib mereka sendiri. Dunk dan Nouri (1998) mengemukakan bahwa Bila manager berpandangan bahwa factor penentu berada dalam kendali individu (*internal locus of control*), maka manager akan berusaha secara optimal untuk mempengaruhi organisasi agar dapat mencapai target yang ditentukan. Sebaliknya, bila manager berpandangan bahwa faktor pengendali berada diluar kendali organisasi (*eksternal locus of control*), maka manager akan merasa tidak berdaya untuk menggerakkan organisasi mencapai sasaran yang ingin dicapai dalam anggaran. Dengan demikian, manager akan termotivasi untuk menciptakan senjangan anggaran serta tindakan

penyimpangan lainnya untuk memungkinkan tercapainya sasaran organisasi

Budaya organisasi berkaitan erat dengan nilai, aturan dan norma yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dapat mengarahkan anggotanya dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif, sehingga membuat anggotanya berpartisipasi penuh dalam mencapai target yang ditetapkan. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi sehingga berkaitan dengan cara seseorang menganggap pekerjaan, bekerja sama dengan rekan kerja, dan memandang masa depan.

Gambar Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran

H₂: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran, hubungan tersebut semakin kuat apabila manager memiliki *locus of control internal*.

H₃: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika budaya organisasi berorientasi pada orang.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan permasalahan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk melihat sejauhmana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Penelitian ini menjelaskan pengaruh *locus of control* dan budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah

(SKPD) Kota Pematang Siantar. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgement sampling* Responden dalam penelitian ini adalah 1 orang kepala SKPD dan 4 orang kepala kasubdin atau bagian pada masing-masing SKPD, sehingga responden berjumlah 200 orang (5 orang masing-masing SKPD dikali dengan 40 SKPD)

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data subyek Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data dari penelitian ini adalah *score* total yang diperoleh dari pengisian kuisisioner yang telah disebarakan pada para responden.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan melalui survai kuisisioner yang diantar dan diambil sendiri oleh peneliti terhadap kepala dinas dan kepala kasubdin atau bagian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). SKPD ini meliputi dinas, badan, kantor, kecamatan.

Variabel Penelitian

1. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan (Mundrajat, 2003). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran (Y).

2. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat dan mempunyai pengaruh positif ataupun negatif bagi variabel terikat nantinya (Kuncoro, 2003). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Partisipasi anggaran (X_1).

3. Variabel Pemoderasi (*Moderating variabel*)

Variabel pemoderasi adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas. Variabel pemoderasi dalam penelitian ini adalah *locus of control* (X_2) dan budaya organisasi (X_3).

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur variabel dalam rangka mengumpulkan data. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuisisioner dengan pertanyaan tertutup, kuisisioner tertutup merupakan kuisisioner dengan jawaban yang sudah disediakan oleh penyusun kuisisioner.

Uji Instrumen

1. Uji Validitas (*Test of Validity*)

Uji validitas berguna untuk menentukan seberapa cermat suatu alat melakukan fungsi ukurannya Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis berikutnya.

2. Uji Reliabilitas (*Test of Reliability*)

Untuk uji realibilitas digunakan rumus *Cronbach's Alpha*.

Hasil Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen dilakukan pada mahasiswa akuntansi yang telah menyelesaikan mata kulia Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntansi Sektor Publik dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuisisioner digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dapat dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk $n = 30$ adalah 0.3061. Berdasarkan hasil pengolahan data didapat nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, budaya organisasi dan senjangan anggaran semuanya diatas r_{tabel} . Jadi dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, budaya organisasi dan senjangan anggaran adalah valid.

Dari hasil pengolahan data didapat nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$, sehingga semua item pernyataan variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, budaya organisasi dan senjangan anggaran dapat dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan apabila penelitian yang menggunakan metode regresi berganda. Terdapat tiga asumsi dasar yang harus

dipenuhi oleh model regresi agar parameter estimasi tidak bias, yaitu:

1. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, dengan melihat nilai signifikansi pada 0,05. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance*. Jika $VIF < 10$ dan $tolerance > 0,1$ maka tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Dalam uji ini, apabila hasil $sig > 0,05$ maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Teknik Analisis Data

1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif adalah proses pengolahan data yang telah didapat dari responden. Data tersebut dianalisis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Verifikasi Data

Verifikasi data yaitu memeriksa kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk memastikan apakah semua pertanyaan sudah dijawab dengan lengkap oleh responden.

b. Menghitung Nilai Jawaban

Dapat dilakukan dengan cara:

1. Menghitung frekuensi dari jawaban yang diberikan responden atas setiap item pertanyaan yang diajukan.
2. Menghitung rata-rata skor item.
3. Menghitung nilai rerata jawaban responden
4. Menghitung Nilai Tingkat Capai Responden (TCR) dari masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, Lalu nilai persentase dimasukkan ke dalam kriteria sebagai berikut:
 - 1) Interval jawaban responden 76-100% kategori jawaban baik.
 - 2) Interval jawaban responden 56-75% kategori jawaban cukup baik.
 - 3) Interval jawaban responden $< 56\%$ kategori jawaban kurang baik.

2. Metode analisis

a. Adjusted Determinan ($Adj R^2$)

Untuk mengetahui kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat dilihat dari *Adjusted R Square*-nya, sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan model *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan variabel moderasi yaitu dengan model nilai selisih mutlak dari variabel independen dengan menggunakan SPSS.

b. Persamaan Regresi

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_1 X_2 + \beta_3 X_1 X_3 + e$$

Keterangan:

Y	=	Budgetary Slack
a	=	Konstanta.
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	=	Koefisien Regresi
X_1	=	Partisipasi Anggaran
X_2	=	Locus Of Control
X_3	=	Budaya Organisasi
$X_1 X_2$	=	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Locus Of Control
$X_1 X_3$	=	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Budaya Organisasi
e	=	Standar Error.

c. Uji F (F-test)

Untuk uji model dilakukan melalui uji ANOVA atau *F test*. ANOVA digunakan untuk mengetahui pengaruh utama dan pengaruh interaksi dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2007).

d. Uji t (t-test)

Hipotesis diuji dengan menggunakan uji t untuk menguji apakah secara terpisah variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat secara baik. Kesimpulan atas pengujian hipotesis didasarkan pada tingkat signifikan dan koefisiennya yaitu sebagai berikut :

- a) Jika tingkat signifikan $< (0,05)$ dan koefisien regresi () negatif maka hipotesis diterima yang berarti tersedia cukup bukti

untuk menolak H_0 pada pengujian hipotesis 1, 2 atau dengan kata lain tersedia bukti untuk menerima H_1, H_2 .

- b) Jika tingkat signifikan $< (0,05)$ dan koefisien regresi () positif maka hipotesis ditolak dan berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.
- c) Jika tingkat signifikan $> (0,05)$ dan koefisien regresi () negatif maka hipotesis ditolak yang berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.

E. Definisi Operasional

1. Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi.

2. Partisipasi Penganggaran

Partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat pertanggungjawabannya.

3. Locus Of Control

Locus of control merupakan tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma-norma yang telah disepakati sebelumnya untuk dilaksanakan oleh para anggota baru dalam mengatasi setiap permasalahan organisasi, baik secara internal maupun eksternal dalam mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X_1, X_2, X_3 dan Y semuanya di atas r_{tabel} .

Tabel *Corrected item-Total Correlation*

2. Uji Reliabilitas

Data ini menunjukkan nilai berada pada kisaran diatas 0,788, dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

Tabel *Cronbach's Alpha*

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Residual

Hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,865 dengan signifikan 0,443. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut.

Tabel Uji Normalitas Residual

2. Uji Multikolinearitas

Diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan tolerance value berada diatas 0,10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

Tabel Uji Multikolinearitas

3. Uji Heteroskedastisitas

Diperoleh nilai signifikansi $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

Tabel Uji Heteroskedastisitas

Uji Model

1. Uji F (F-Test)

Hasil pengolahan data SPSS pada uji F diperoleh signifikansi adalah 0,004 atau kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang digunakan sudah *fix*.

Tabel Uji F

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Dari tampilan *output SPSS model summary*, besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,077. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya adalah sebesar 7,7%, sedangkan

92,3% di tentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

Tabel Adjusted R Square

3. Persamaan Regresi atau Model Analisis

Tabel Koefisien Regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang menjadi dasar dalam pembentukan model penelitian ini dapat menghasilkan model analisis sebagai berikut:

$$Y = 20,434 - 0,374X_1 + 0,012[(X_1.X_2)] + 0,05 [(X_1.X_3)] +$$

Keterangan:

Y	= Budgetary Slack
a	= Konstanta.
$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$	= Koefisien Regresi
X_1	= Partisipasi Anggaran
X_2	= Locus Of Control
X_3	= Budaya Organisasi
$X_1.X_2$	= Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Locus of Control
$X_1 X_3$	= Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Budaya Organisasi
e	= Standar Error

Uji Hipotesis (t-test)

Berdasarkan tabel 21, maka uji hipotesis dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran.

Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai $sig < 0,05$. Nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ adalah 1,6565. Untuk variabel partisipasi anggaran (X_1) nilai t_{hitung} adalah -2,323 dan nilai sig adalah 0,022 dan nilai sig negatif sebesar -0,374. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $-2,323 < -1,6565$ dan nilai signifikansi $0,022 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (X_1) berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini **diterima**.

b. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap timbulnya senjangan anggaran, hubungan tersebut semakin kuat apabila individu memiliki locus of control internal.

Nilai signifikansi untuk variabel moderat locus of control yang mempengaruhi hubungan

antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sebesar 0,009, nilai ini kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,009 < 0,05$), nilai t_{hitung} 2,668 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,668 < 1,6565$. Nilai sig bernilai positif sebesar 0,012. Hal ini menunjukkan bahwa locus of control (X_2) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, sehingga hipotesis kedua **diterima**.

c. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap timbulnya senjangan anggaran, hubungan tersebut semakin kuat apabila budaya organisasi berorientasi pada orang.

Nilai signifikansi untuk variabel moderat budaya organisasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sebesar 0,357, nilai ini lebih besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,05 < 0,367$), nilai t_{hitung} adalah 0,905 dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,905 < 1,6565$. Nilai sig bernilai positif sebesar 0,005. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_3) tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, sehingga hipotesis ketiga **ditolak**.

Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima dan disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,022 < \alpha = 0,05$, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $-2,323 < -1,6565$ dan nilai sig sebesar -0,374.

Hal ini sejalan dengan penelitian Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007), yang menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Onsi (1973) dalam Ikhsan (2007) yang mengatakan bahwa senjangan anggaran menurun sejak partisipasi mengarah pada komunikasi positif

Jadi senjangan anggaran diharapkan dapat menurun dengan adanya partisipasi yang tinggi dari bawahan, tapi harus tetap diwaspadai bahwa partisipasi anggaran yang berlebihan

tidak menutup kemungkinan akan dapat menimbulkan senjangan anggaran, karena pegawai memiliki informasi yang cukup mengenai keadaan perusahaan, sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan senjangan anggaran.

2. Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis kedua (H_2) *locus of control* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,009 < = 0,05$, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $2,668 > 1,6565$ dan nilai sebesar $0,012$. Artinya *locus of control* dapat memperkuat pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *locus of control* sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini..

Temuan ini menggambarkan bahwa *locus of control internal* memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hubungan tersebut mengarah pada berkurangnya senjangan anggaran jika para pegawai secara bersama-sama berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini didukung oleh tingkat capaian rata-rata *locus of control internal* yang dikategorikan cukup baik dengan nilai yang mencapai 68,07%. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa *locus of control internal* yang dimiliki pegawai pada satuan kerja perangkat daerah kota Pematang Siantar dalam kategori cukup mempengaruhi tingkat kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Jadi, tinggi rendahnya *locus of control internal* dalam diri seseorang akan mempengaruhi tingkat senjangan anggaran yang mungkin terjadi.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis ketiga

(H_3) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,367 > = 0,05$, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ $0,905 < 1,6565$ dan nilai dari variabel X_3 bernilai positif sebesar $0,005$. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Temuan ini menggambarkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi orang tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Falikhatun (2007) yang meneliti tentang interaksi informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi orang tidak mempengaruhi hubungan antara penganggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan teori, hasil tabel distribusi frekuensi untuk variabel budaya organisasi dan beberapa penelitian terdahulu, menurut penulis mungkin dikarenakan adanya faktor kontingensi lain yang mungkin lebih mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran di instansi pemerintah daerah (SKPD) kota Pematang Siantar. Kemungkinan lain adalah disebabkan oleh sampel yang digunakan yaitu kepala dinas/badan/kantor dan kepala bidang/bagian SKPD kota Pematang Siantar yang memiliki budaya birokrasi, yang ditandai dengan lingkungan kerja yang teratur, terstruktur, tertib, berurutan, dan memiliki regulasi yang jelas.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh moderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

5. PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah kota Pematang Siantar.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Pematang Siantar. Pengaruh tersebut akan semakin kuat pada saat individu menganut *Locus of control internal* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Pematang Siantar.
3. Budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Keterbatasan dan Saran Penelitian

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.
2. Dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 7,7 %. Sedangkan 92,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara

untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.

2. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel pemoderasi lain seperti asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan dan *Group Cohevisiens*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Govindarajan. 2007. *Management Control System buku2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Alim, M. Nizarul. 2008. Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran Dalam Prosedur Anggaran: Pengujian Kontigensi Matching. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol 10. Hal. 69-76.
- Anissarahma, Dinni. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, *Budge Emphasis*, dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Slack Anggaran (Studi Kasus pada PT. Telkom Yogyakarta). *Skripsi Program S-1*. Universitas Islam Indonesia.
- Asriningati. 2006. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Di DI Yogyakarta). *Skripsi Program S-1*. Universitas Islam Indonesia.
- Darlis, Edfan 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5
- Falikhatun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan Antara

- Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack*. *Symposium Nasional Akuntansi X*.
- Ghozali, Imam. 2007. "Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan V, 1986. "Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance". *Universalistic and Contingency Perspective. Decision Sciences 17*. pp. 496-516.
- Hansen Dan Mowen. 2001. "Akuntansi Manajemen". Salemba Empat. Jakarta.
- Nanda hapsari ayuning ratri. 2010. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan locus of control sebagai Variabel Moderating (studi Kasus pada pt adhi karya (persero) tbk. Divisi Konstruksi I). *Skripsi S-1*. Universitas Diponegoro.
- Ikhsan, Arfan dan Ane. 2007." Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi". *Symposium Nasional Akuntansi X*.
- Ghozali, Imam., dan Adiputra, Pradana, Made, I, 2002, "Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial " *Journal Bisnis Strategi* ,vol 10 Th VII, pp 48 – 61.
- Khusniah, Zumrotul. 2008. Analisis Pengaruh Antara Locus of Control, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan, Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada perusahaan manufaktur di Gresik). *Skripsi Program S-1*. Universitas Muhammadiyah Gresik.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol 7. Hal. 117-130.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Salemba Empat.14
- Mustikawati, Renny, 1999, Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial, *Jurnal Bisnis Akuntansi*, Vol.1 No.2 hal 96-119
- Ngatemin, 2009. Pengaruh komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (studi kasus Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Medan). *Thesis pasca sarjana*. Univesitas Sumatera Utara.
- Pratama, Handy. 2008. Pengaruh Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran. *Skripsi*. UBH Padang.
- Purnama, Ratna Dewi. 2008. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintahan Daerah Kota Padang Sumbar. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Riyanto L. S, Bambang, 2001. "Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research : A Comparison", *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, Vol. 1. No. 1, Februari: 1 -12.
- Schieff, M., dan A. Y. Lewin, 1970. "The Impact of People Budgets". *The Accounting Review 45*. April pp. 259 – 268

- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Stoner, J Edwar Freman. 2000. *Manajemen*. Jilid 2 Terjemahan Alexander Sindom. Jakarta: Prehallindo
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*. SNAVIII Solo 15-16 September 2005.
- Stoner, J Edwar Freman. 2000. *Manajemen*. Jilid 2 Terjemahan Alexander Sindom. Jakarta: Prehallindo
- Supanto. 2010. “analisis partisipasi penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai pemoderasi”. *Tesis*. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Trisnaningsih, S., 2007. *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)*. *Jurnal Riset akuntansi Indonesia*, (6): 199-216.
- Venusita, Lintang. 2006. *Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. (Studi pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER)*. *Jurnal*. Universitas Widya Kartika Surabaya.
- Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penekanan Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Bandung*. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Udanaya.
- Welsch, 1999, *Budgeting Profit Planing And Control*, Edisi kelima, Penerbit Prentice Hall International, Inc, New Jersey
- Young S. M, 1985. “Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack”. *Journal of Accounting Research*. Autumn 23: pp: 829 – 842.
- Yudi Agus. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi*. Skripsi. UBH.
- Yuwono, I B. 1999. ‘Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran’. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 1:37-55.

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu Mengisi daftar berikut :

1. Nama : _____ (boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Umur : _____ Tahun
4. Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1
 S2 S3
5. Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini : < 1 th 1-5 th 5-10 th >10 th
6. latar Belakang Pendidikan: Akuntansi Manajemen Ekonomi
 Hukum Pertanian MIPA
 Lain-lain (.....)

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak / Ibu dimohon untuk menjawab pernyataan-pernyataan dibawah ini, dengan cara memberikan tanda (v) pada salah satu ketentuan dibawah ini untuk menyatakan persepsinya.

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

DAFTAR PERTANYAAN

A. SENJANGAN ANGGARAN

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap senjangan anggaran.

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi diwilayah tanggungjawab saya					
2	Anggaran untuk departemen saya dapat 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 tanggungjawab saya, tidak begitu tinggi tuntutananya					
5	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi					
6	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran susah untuk dicapai atau di realisasikan					

B. PARTISIPASI PENGANGGARAN

Pernyataan berikut ini akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran.

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran					
2	Penetapan sasaran anggaran saya, sebagian besar dibawah pengendalian saya					
3	Atasan saya selalu meminta pendapat saya pada saat menentukan sasaran anggaran saya					
4	Anggaran saya tidak akan diputuskan sampai saya merasa yakin					

C. LOCUS OF CONTROL

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap locus of control.

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Sebenarnya, tidak ada yang disebut keberuntungan					
2	Seringkali kita bisa memutuskan apa yang akan kita perbuat dengan cara melemparkan/mengundi dengan mata uang logam.					
3	Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali tidak ada hubungannya dengan kemujuran					
4	Saya mampu menghadapi situasi penuh tekanan					
5	Saya percaya bahwa berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan bergantung pada kemauan saya sendiri					
6	Apabila saya membuat rencana, saya hampir selalu yakin bahwa saya bisa menjalankan rencana tersebut.					
7	Saya percaya bahwa saya dapat mengendalikan hidup saya melalui kerja keras dan usaha saya sendiri					
8	Untuk berhasil orang harus berusaha keras, keberuntungan tidak ada peranannya dalam hal ini.					

D. BUDAYA ORGANISASI

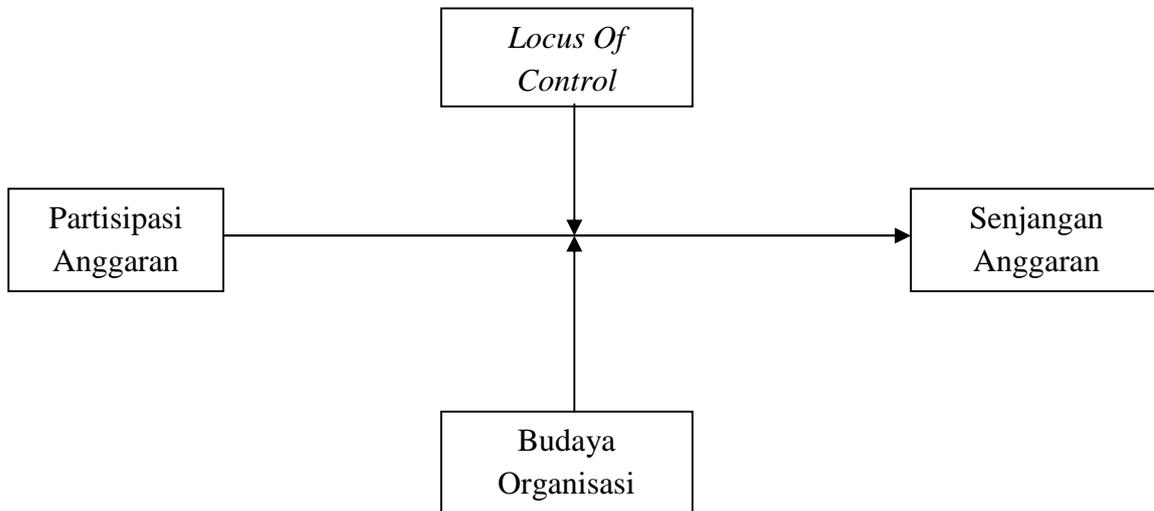
Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap budaya dalam organisasi.

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara berkelompok.					
2	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dibandingkan hasil pekerjaan.					
3	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru.					

4	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, para pimpinan cenderung mempertahankan karyawan yang berprestasi pada instansinya.					
5	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai.					

Lampiran

**Gambar 1
Kerangka Konseptual**



Hasil Uji Analisis

A. Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian

1. Variabel *Senjangan Anggaran*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	136	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.671	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	16.84	9.781	.393	.633
Q2	17.15	9.712	.364	.642
Q3	16.92	10.223	.249	.680
Q4	17.45	9.331	.355	.647
Q5	18.12	8.356	.559	.569
Q6	18.12	8.718	.497	.594

2. Variabel Partisipasi Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	136	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	10.40	4.937	.459	.689
Q2	10.20	5.049	.556	.635
Q3	9.88	4.881	.524	.649
Q4	10.29	4.683	.505	.662

3. Variabel Locus Of Control

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	136	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	23.85	24.437	.506	.785
Q2	24.60	26.493	.312	.814
Q3	23.70	25.308	.457	.792
Q4	23.95	24.286	.573	.774
Q5	23.82	22.828	.689	.755
Q6	23.62	24.369	.598	.771
Q7	23.29	25.317	.483	.788
Q8	23.76	25.252	.547	.779

4. Variabel Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	136	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	12.40	14.509	.545	.829
Q2	13.21	14.954	.457	.852
Q3	12.35	13.045	.705	.786
Q4	12.49	12.489	.810	.757
Q5	12.98	12.155	.702	.787

B. Teknik Analisis

1. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		136
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.42114786
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.074
	Negative	-.057
Kolmogorov-Smirnov Z		.865
Asymp. Sig. (2-tailed)		.443

a. Test distribution is Normal.

b) Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.968	1.033
	X2	.770	1.299
	X3	.792	1.262

a. Dependent Variable: Y

c) Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.267	1.237		2.640	.009
	X1	-.088	.068	-.113	-1.301	.195
	X2	.071	.038	.180	1.855	.066
	X3	-.087	.047	-.178	-1.861	.065

a. Dependent Variable: ABSUT

2. Uji Model

a) Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	165.918	3	55.306	4.740	.004 ^a
	Residual	1540.192	132	11.668		
	Total	1706.110	135			

a. Predictors: (Constant), Moderat2, X1, Moderat1

b. Dependent Variable: Y

b) Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.312 ^a	.097	.077	3.416

a. Predictors: (Constant), Moderat2, X1, Moderat1

b. Dependent Variable: Y

c) Analisis Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.434	1.458		14.015	.000
	X1	-.374	.161	-.296	-2.323	.022
	Moderat1	.012	.005	.388	2.668	.009
	Moderat2	.005	.005	.108	.905	.367

a. Dependent Variable: Y