

**PENGARUH ASIMETRI INFORMASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP HUBUNGAN
PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KESENJANGAN ANGGARAN**
(Studi Empiris pada Seluruh SKPD di Kota Padang)

ARTIKEL ILMIAH



OLEH:
JIVI DWISARIASIH
2008/05352

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**PENGARUH ASIMETRI INFORMASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KOHEсивITAS KELOMPOK TERHADAP HUBUNGAN
PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN
KESENJANGAN ANGGARAN
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)**

**Jivi Dwisariasih
05352**

**Artikel ini disusun berdasarkan skripsi untuk persyaratan wisuda periode
juni 2013 dan telah diperiksa/dsetujui oleh kedua pembimbing**

Padang, April 2013

Pembimbing I

**Lili Anita, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710302 199802 2 001**

Pembimbing II


**Salma Tadwa, SE, M.Si
NIP. 19730723 200604 2 001**

**PENGARUH ASIMETRI INFORMASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP HUBUNGAN
PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN
KESENJANGAN ANGGARAN
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)**

Jivi Dwisariasih
Universitas Negeri Padang
Email : Jivi.dwisariasih@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to examine: 1) The effect of budget participation on budgetary slack, 2) Effect of asymmetric information on the relationship between budget participation and budgetary slack, 3) influence of organizational culture on the relationship between budget participation and budgetary slack, 4) Effect of group cohesiveness on the relationship between budget participation and budgetary slack.

This study classified the type of research that is causative. The population in this study is the city of Padang on SKPD. The selection of the sample with total sampling methods. The data used in this study of primary data. Data collection techniques with survey techniques by distributing questionnaires to the respective Head of Department / Division / Section in each on education. Analytical methods used are Moderated Regression Analysis (MRA).

The results showed that 1) Budget participation positive significant effect on the budgetary slack, 2) Information Asymmetry does not affect the relationship between budget participation and budgetary slack, 3) organizational culture does not affect the relationship between budget participation and budgetary slack, 4) Cohesiveness group significant positive on the relationship between budget participation and budgetary slack.

In this study suggested: 1) For the city of Padang on SKPD needs to be done adequate internal control over participation in the implementation of the budget, 2) For the next researchers who are interested in researching the same title should add another variable, because of the model used in this study, it is known that the variable research used to explain by 84.4%, and 3) For further research, preferably using direct interviews with respondents, so that more respondents reflect the actual answer.

Key words: *Effect of Information Asymmetry, Organizational Culture, and Cohesiveness Group Against Budget Participation Relationships With Budgetary Slack.*

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Penelitian

Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran.

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif lain (B. Siregar, 2003). Anggaran adalah faktor penting bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya, untuk itu dalam proses penyusunannya perlu dihindari hal-hal yang dapat mengurangi manfaat seperti senjangan anggaran (Riyadi, 1998). Kesenjangan Anggaran (*Budgetary slack*) adalah selisih atau perbedaan antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran (Resti, 2012). Kesenjangan anggaran biasanya dilakukan dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dari seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant, 1981 dalam Falikhatun, 2007)

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa tingkat kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah besarnya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono, 1999). Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Browell, 1982 dalam Falikhatun, 2007).

Penelitian tentang hubungan

antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran telah banyak dilakukan, dimana menunjukkan hasil temuan yang berbeda-beda.

Penelitian Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Antle dan Eppen (1985) dan Lukka (1988) dalam Muhammad (2001) berpendapat bahwa semakin tinggi partisipasi, maka semakin tinggi kecenderungan menciptakan kesenjangan (*slack*). Sedangkan, Camman (1976), Merchant (1985) dan Onsi (1973) dalam Muhammad (2001) mengatakan bahwa partisipasi dapat mempengaruhi penurunan dalam kesenjangan (*slack*).

Govindarajan (1986) 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 kesenjangan anggaran. Dalam penelitian ini pengaruh partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa variabel pemoderasi diantaranya yaitu: asimetri informasi, budaya organisasi, dan kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) (Falikhatun 2007)

Anthony dan Govindarajan (2007;270) menyatakan bahwa asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Dengan terdapatnya asimetri informasi dan

perbedaan tujuan antara atasan dengan bawahan maka bawahan dapat mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran dan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan memuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yaitu melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan.

Variabel lain yang berpengaruh terhadap kecenderungan bawahan untuk melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah budaya organisasi. Hofstede (1994) dalam Tri Sulaksono (2005) menyatakan bahwa budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Budaya organisasi sesuai dengan saran Douglas dan Wier (2000) dalam Falikhatun (2007) diduga mampu menjelaskan ketidakseragaman pandangan manajer atas etis atau tidaknya *budgetary slack*. Sesuai dengan *theory agency*, bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuat ajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. Pengaruh negatif budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan akan meningkatkan *budgetary slack* (kesenjangan anggaran).

Kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) dapat didefinisikan sebagai tingkat yang

menggambarkan suatu kelompok dengan anggota yang mempunyai pertalian dengan anggota lainnya dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut (Kim dan Taylor, 2001 dalam Andryani). Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbin, 1996). Demikian pula dalam partisipasi penyusunan anggaran, jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi maka hal tersebut dapat menimbulkan terjadinya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Dari temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil diantara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Dalam hal ini penulis juga ingin mencoba menguji kembali variabel-variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap kesenjangan anggaran, agar nantinya dapat mendukung riset yang sudah ada dan dapat meminimalisir terjadinya kesenjangan anggaran. Beberapa penelitian menunjukkan berbagai faktor yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Belianus (2005) dalam penelitiannya menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Penelitian Falikhatun (2007) menguji interaksi asimetri informasi, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*.

Sedangkan Sepanjang pengetahuan penulis yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tempat penelitian dimana penulis mengadakan penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kebanyakan penelitian lain melakukan penelitian pada sektor swasta khususnya perusahaan manufaktur.

Perbedaan dalam perencanaan dan persiapan anggaran sektor pemerintahan serta adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang menyebabkan adanya kesenjangan (*slack*) (Mardiasmo 2009). Pentingnya fungsi anggaran pada organisasi pemerintah daerah sering kali menjadikan anggaran sebagai pengukur kinerja organisasi pemerintah daerah. Penekanan anggaran seperti ini dapat menimbulkan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Asimetri Informasi, Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran**”.

2. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran, 2) Pengaruh asimetri informasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran, 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap

hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran, 4) Pengaruh kohesivitas kelompok terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran?

3. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah: 1) Bagi peneliti, dengan penelitian ini diharapkan wawasan dan pengetahuan sipeneliti tentang partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dapat bertambah. 2) Bagi lembaga atau perguruan tinggi, menambah referensi dipustaka khususnya dalam bidang akuntansi dan dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya. 3) Bagi pemerintah daerah, dengan penelitian ini diharapkan pemerintah daerah dapat mengambil manfaat, setidaknya dapat digunakan untuk justifikasi dalam perencanaan dan evaluasi khususnya sistem penganggaran dan pengendalian di sektor publik.

B. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

1. Kajian Teori

a. Senjangan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan, (2005:85) kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan Anggaran (*Budgetary slack*) adalah selisih atau perbedaan antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran

(Resti, 2012)

Menurut Hansen dan Mowen (2004:337) kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan rendah atau menaikkan biaya sehingga akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan resiko yang akan dihadapi manajer. Para peneliti akuntansi menemukan bahwa senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono,1999). Schiff dan Lewin (1970) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

b. Partisipasi Anggaran

Menurut Kenis (1979) dalam Anissarahma (2008) partisipasi anggaran adalah proses keikutsertaan manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran.

Anggraeni (2008) memandang partisipasi anggaran sebagai proses memberikan kesempatan kepada bawahan/pelaksana anggaran untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Menurut Muhammad (2001) partisipasi anggaran dapat meningkatkan perasaan menjadi satu kesatuan dalam kelompok (*sense of group cohesiveness*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kerjasama di antara anggota kelompok.

Sedangkan menurut Mulyadi

(2001) partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya/penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerja sama menentukan rencana.

c. Asimetri Informasi

Menurut Dunk (1993) dalam Fitri (2004) Asimetri informasi terjadi ketika bawahan memiliki informasi lebih dibanding atasan mengenai suatu unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban bawahan.

Anthony dan Govindarajan (2001) menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), menurut teori keagenan, bawahan mempunyai lebih banyak informasi tentang kinerja aktual, motivasi, dan tujuan yang ingin dicapai.

Informasi yang akurat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer di beberapa organisasi ternyata lebih banyak dimiliki oleh bawahan. Perbedaan informasi antara bawahan dengan atasan sebenarnya dapat dimanfaatkan dengan cara melakukan partisipasi anggaran, tujuannya agar informasi yang dimiliki bawahan bisa dikomunikasikan dengan atasan sehingga dapat menghasilkan

anggaran yang lebih realistis untuk organisasi. Tetapi, partisipasi anggaran juga dapat menimbulkan permasalahan lain yang disebut dengan senjangan anggaran.

d. Budaya Organisasi

Hofstede (1994) dalam Sulaksono (2005) menyatakan bahwa budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Disamping tercermin dalam nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett, 1992 dalam Sulaksono 2005).

Hofstede, *et al.*, (1990) membagi budaya organisasional kedalam enam dimensi praktis. Dari keenam dimensi praktek budaya organisasional tersebut, yang mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan partisipatif adalah dimensi praktek yang kedua, yaitu: orientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job oriented*).

Aida (2002) dalam Sulaksono (2005) menyatakan karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan yaitu: 1) Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu, 2) Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan, 3) Kurang memberikan petunjuk yang

jelas kepada pegawai baru, 4) Kurang peduli terhadap masalah pegawai.

e. Kohesivitas Kelompok

Robbins (1996) mendefinisikan kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan dimotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok. Mcshane dan Glinow (2003) dalam Sri Ulina Ginting (2010) mengatakan kohesivitas kelompok merupakan perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam keberhasilan kelompok.

Robbins (2002) menyatakan bahwa semakin kohesif suatu kelompok, para anggota semakin mengarah ke tujuan. Selanjutnya tingkat kohesivitas akan memiliki pengaruh terhadap komitmen terhadap organisasi tergantung dari seberapa jauh kesamaan tujuan kelompok dengan organisasi. Pada kelompok dengan kohesivitas tinggi yang disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan tujuan organisasi maka kelompok tersebut akan berorientasi pada hasil kearah pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan jika pada kelompok dengan kohesivitas tinggi tidak disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan tujuan organisasi maka kelompok tersebut akan berorientasi pada hasil kearah pencapaian tujuan kelompok.

2. Penelitian yang Relevan

Falikhatun (2007) di Provinsi Jawa Tengah melakukan penelitian

tentang Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack*. Hasil penelitian Falikhatun membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Asimetri informasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Mohamad (2011) di Kabupaten Bangkalan melakukan penelitian tentang Efek Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, *Group Cohesiveness*, dan Motivasi Dalam Hubungan Kausal Antara *Budgeting Participation* dan *Budgetary Slack*. Hasil penelitian Mohamad membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Asimetri informasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran. Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran dan motivasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran..

3. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Partisipasi anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Partisipasi menyebabkan kesenjangan anggaran (Young, 1985; Yuwono, 1999; Hermanto, 2003). *Budgetary Slack* mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2001).

Sesuai dengan *agency theory*, bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuat ajukan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. Menurut Amelia dan Komang (2008;3), partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack*, Karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan kesenjangan (*slack*). Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan kesenjangan dalam anggarannya (Falikhatun, 2007).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh

signifikan dengan arah yang positif terhadap kesenjangan anggaran, artinya semakin tinggi partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran maka kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran juga akan semakin besar.

b. Hubungan Partisipasi Anggaran, Kesenjangan Anggaran, dan Informasi Asimetri

Anthony dan Govindarajan (2001) menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), Asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila pemilik/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja *agen*/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan.

Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan lebih baik daripada atasan (terdapat asimetri informasi), maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran. Ia memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat budget yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah kesenjangan anggaran (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan) (Schiff and Lewin, 1970). Hal ini dikuatkan lagi oleh penelitian Christensen, (1982), Pope, (1984) yang mengungkapkan bahwa dalam partisipasi anggaran, bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi mereka, yang dapat menyebabkan kesenjangan anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh yang positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kesenjangan anggaran artinya jika terdapat informasi yang asimetri maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran..

c. Hubungan Partisipasi Anggaran, Kesenjangan Anggaran, dan Budaya Organisasi

Hofstede (1994) dalam Sulaksono (2005) menyatakan bahwa budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Supomo dan Indriantoro (1998) menemukan ada pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan partisipasi anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Menurut Hofstede (1990) dalam Supomo (1998), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya yang berorientasi pada orang. Bahwa partisipasi anggaran yang tinggi pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan menyebabkan kinerja manajerial rendah, sehingga diduga *budgetary* tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran pada

budaya yang berorientasi pada pekerjaan, dan sebaliknya ada pengaruh positif pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang.

d. Partisipasi Anggaran, Kesenjangan Anggaran, dan Kohesivitas Kelompok

Robbins (1996) mendefinisikan kohesivitas kelompok merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan dimotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok.

Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal. Tetapi bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negatif ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbins, 1996).

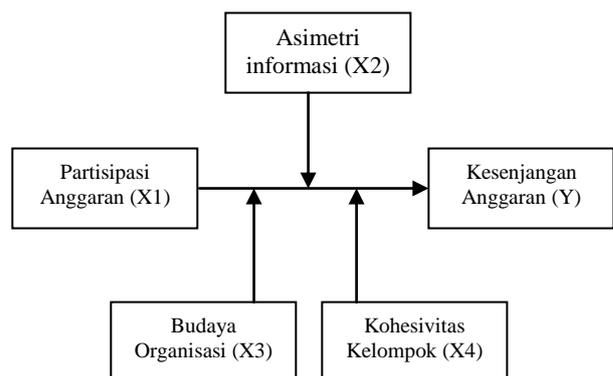
Demikian pula dalam partisipasi penyusunan anggaran, jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa kesenjangan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran artinya partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap

kesenjangan anggaran pengaruh tersebut akan semakin kuat jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan organisasi, dan sebaliknya.

4. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti faktor-faktor yang diperkirakan mempengaruhi partisipasi penganggaran terhadap kesenjangan anggaran. faktor-faktor tersebut meliputi: asimetri informasi, budaya organisasi dan kohesivitas kelompok. Kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar Kerangka Konseptual

5. Pengembangan Hipotesis

- H1: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran.
- H2: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran, pengaruh tersebut akan semakin kuat pada asimetri informasi yang tinggi, dan sebaliknya.
- H3: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran, pengaruh tersebut akan semakin

kuat pada budaya yang berorientasi pada pekerjaan dan sebaliknya.

H4: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran, pengaruh tersebut akan semakin kuat jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan organisasi, dan sebaliknya.

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Sesuai dengan masalah dan tujuan yang dirumuskan maka penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif. Dalam hal ini menjelaskan dan melihat seberapa jauh pengaruh partisipasi anggaran dan variabel kontinjensi lainnya terhadap kesenjangan anggaran.

2. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan pemerintah Kota Padang yang berjumlah 44 SKPD. Penelitian ini menggunakan metode *total sampling* dikarenakan populasinya kurang dari 100 subjek. Responden pada penelitian ini adalah kepala bagian, kepala subbagian, dan kepala bidang.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek yang berupa tanggapan tulisan atas pertanyaan dari subjek peneliti.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer data. Data tersebut diperoleh secara langsung dari SKPD di pemerintahan kota Padang, dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner.

4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden pada SKPD di kota Padang, yang diberikan secara langsung kepada aparat pemerintah dan untuk pengembaliannya akan dijemput sendiri oleh peneliti sesuai kesepakatan pengembalian, dan kuesioner harus diisi sendiri oleh responden yang bersangkutan.

5. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Berikut ini adalah variabel-variabel penelitian yang digunakan serta pengukurannya :

a. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kesenjangan Anggaran (Y). Variabel ini diukur dengan instrument Dunk (1993) yang terdiri atas tujuh item pertanyaan, dengan menggunakan 5 skala likert.

b. Variabel Bebas (X₁)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (X). Variabel ini diukur dengan instrument Kenis (1979), dengan menggunakan 5 skala likert.

c. Variabel Moderating

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderating adalah :

- a. Asimetri Informasi
- b. Budaya Organisasi
- c. Kohesivitas Kelompok

Dalam penelitian ini digunakan kuesioner dengan pengukuran skala Likert 5 alternatif jawaban. Kesenjangan Anggaran (Y) mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993), Darlis (2000). Partisipasi anggaran (X₁) dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian

yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Purnama (2008).

Asimetri Informasi (X2) dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Dunk (1993) dalam Apriyandi (2011).

Budaya organisasi (X3) dalam penelitian ini diukur dengan skala likert dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Aida Nahar (2002) dalam Tri Laksono (2005).

Kohesivitas Kelompok (X4) dalam penelitian ini diukur dengan skala likert dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Forsyth (1999) dalam Sri (2009).

Untuk lebih memudahkan dalam penulisan dan untuk menghindari penafsiran yang berbeda pada penelitian ini, maka perlu menjelaskan definisi operasional variabel sebagai berikut :

1) Kesenjangan anggaran

Slack adalah perbedaan jumlah anggaran yang disusun manajer pusat pertanggungjawaban dengan estimasi terbaik perusahaan. Kesenjangan anggaran biasanya dilakukan dengan menetapkan pendapatan lebih rendah daripada estimasi terbaik yang bisa dicapai dan menetapkan biaya yang terlalu tinggi dari estimasi yang seharusnya bisa lebih rendah atau menyatakan jumlah *input* terlalu tinggi dari yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit *output*. Indikator adanya kesenjangan anggaran antara lain yaitu sulit atau tidaknya target anggaran dicapai, pengeluaran yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban tidak dibatasi oleh anggaran, ada tidaknya tuntutan khusus dalam anggaran, dan target

umum yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai.

2) Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Partisipatif anggaran dapat berupa keikutsertaan manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran, keterlibatan dalam memberikan pendapat, dan seringnya manajer puncak menanyakan pendapat manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran.

3) Informasi Asimetri

Asimetri informasi menunjukkan perbedaan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Informasi asimetri adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara bawahan dengan atasan tentang suatu pusat pertanggungjawaban. Asimetri informasi tersebut diantaranya yaitu pertama, manajer mengetahui lebih 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.

4) Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktik) (Hofstede et.al., dalam Falikhatun 2007).

5) Kohesivitas kelompok

Kohesivitas kelompok menunjukkan kekuatan anggota dalam kelompok dan komitmen mereka dalam kelompok.

Kohesivitas kelompok merupakan sebuah penyatuan kelompok dari para anggotanya yang didasari atas rasa saling memiliki, menyukai, membantu, dan bersama-sama saling mendukung untuk tetap bertahan dalam sebuah kelompok untuk mencapai tujuan yang sama.

6. Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan menggunakan model regresi linier berganda, dimana dalam analisis regresi tersebut akan diuji pengaruh antara variabel partisipasi penganggaran, asimetri informasi, budaya organisasi, dan kohesivitas kelompok terhadap senjangan anggaran. Namun sebelumnya akan dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas residual, uji heterokedasitas dan uji multikolinearitas. Setelah dilakukan uji asumsi klasik akan dilakukan uji model yang terdiri atas uji f, uji koefisien determinasi, uji regresi dan uji hipotesis (uji t).

D. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 45 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Padang yang terdiri dari Dinas, Kantor, Badan, dan inspektorat daerah. Responden pada penelitian ini yaitu

Kepala bagian, kasubag, dan kabit yang ada pada setiap SKPD di lingkungan Pemko Padang.

Rentang waktu penyebaran dan pengumpulan kuesioner adalah tanggal 18 Desember 2012 s/d 16 Januari 2013. Gambaran penyebaran dan pengembalian kuesioner dapat dilihat dalam Tabel 6 berikut:

Tabel 6
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah kuesioner
Jumlah kuesioner yang disebar	123
Jumlah Kuesioner yang tidak kembali	14
Jumlah Kuesioner yang kembali	109
Jumlah Kuesioner yang dapat diolah	97
Respon rate	88,62%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

2. Demografi Responden

Berdasarkan data yang diisi oleh responden pada kuesioner penelitian, diketahui karakteristik responden disajikan secara umum menurut jenis kelamin, pendidikan terakhir, latar belakang pendidikan dan lama bekerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data tentang responden berdasarkan jenis kelamin ini tersusun dalam Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	48	49,48%
2	Perempuan	49	50,52%
Jumlah		97	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 50,52% atau sebanyak 49 orang, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebesar 49,48%

atau sebanyak 48 orang.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Adapun secara lengkap data tentang responden berdasarkan tingkat pendidikan ini disusun dalam Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	Sekolah Menengah Atas	5	5,16%
2	Diploma 3 (D3)	15	15,46%
3	Strata 1 (S1)	48	49,48%
4	Strata 2 (S2)	29	29,90%
5	Strata 3 (S3)	0	0,00%
Jumlah		97	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 8 terlihat bahwa tingkat pendidikan responden dengan persentase terbesar adalah pada tingkat Strata 1 (S1) sebesar 49,48% atau sebanyak 48 orang, pada tingkat Sekolah Menengah Atas sebesar 5,16% atau sebanyak 5 orang, pada tingkat Diploma 3 (D3) sebesar 15,46% atau sebanyak 15 orang, pada tingkat Strata 2 (S2) sebesar 29,90% atau sebanyak 29 orang, dan tidak satupun responden berlatar belakang pendidikan Strata 3 (S3).

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari setiap responden yang ada pada setiap SKPD yang bekerja di Instansi Pemerintah Daerah Kota Padang diperoleh data tentang latar belakang pendidikan responden. Adapun secara lengkap data tentang responden berdasarkan latar belakang pendidikan disusun dalam Tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9
Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Akuntansi	21	21,65%
2	Manajemen	16	16,50%
3	Ekonomi	10	10,31%
4	Hukum	6	6,19%
5	Pertanian	5	5,15%
6	MIPA	5	5,15%
7	Lain-lain	34	35,05%
Jumlah		97	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 9 terlihat bahwa latar belakang pendidikan responden pada jurusan Akuntansi sebesar 21,65% atau sebanyak 21 orang, jurusan Manajemen sebesar 16,50% atau sebanyak 16 orang, pada jurusan Ekonomi sebesar 10,31%, pada jurusan Hukum sebesar 6,19% atau sebanyak 8 orang, dari jurusan Pertanian sebesar 5,15% atau sebanyak 5 orang pada jurusan MIPA sebesar 5,15%. Dan sisanya sebesar 35,05% atau sebanyak 34 orang dari jurusan lain-lain seperti jurusan Pemerintahan, Sosial, dan lain-lain.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari Kasubag pada masing-masing SKPD yang bekerja di Instansi Pemerintah Daerah Kota Padang diperoleh data tentang lama bekerja. Adapun secara lengkap data tentang responden berdasarkan lama bekerja ini tersusun dalam Tabel 10 sebesar berikut:

Tabel 10
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	1-5	9	9,28%

2	6-10	35	36,08%
3	>10	53	54,64%
Jumlah		97	100.00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 10 terlihat bahwa masa kerja responden dengan persentase terbesar adalah dalam rentang >10 tahun yaitu sebesar 54,64% atau sebanyak 53 orang. Selanjutnya diikuti masa kerja rentang 6-10 tahun sebesar 36,08% atau sebanyak 35 orang, sedangkan rentang 1-5 tahun sebesar 9.28% atau sebanyak 9 orang.

3. Statistik Deskriptif

Hasil pengukuran statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KA_Y	97	13.00	28.00	20.4742	3.04170
PA_X1	97	16.00	32.00	25.1959	3.37466
AI_X2	97	12.00	29.00	20.5258	3.52105
BO_X3	97	9.00	23.00	16.5052	3.44034
KK_X4	97	8.00	24.00	17.1856	3.60939
Valid N (listwise)	97				

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

1. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk $N=97$ adalah 0,1680. Berdasarkan hasil pengolahan didapatkan nilai *Corrected Item-*

Total Correlation untuk masing-masing variabel X_1, X_2, X_3, X_4 dan Y semuanya di atas r_{tabel} . Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X_1, X_2, X_3, X_4 dan Y adalah valid.

Tabel 12

Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil

Instrumen Variabel	Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil
Kesenjangan Anggaran (Y)	0,308
Anggaran Partisipatif (X_1)	0,285
Asimetri informasi (X_2)	0,241
Budaya Organisasi (X_3)	0,307
Kohesivitas Kelompok (X_4)	0,550

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16

Dari Tabel 12 dapat dilihat nilai terkecil dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen kesenjangan anggaran diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,308, untuk instrumen anggaran partisipatif nilai terkecil 0,285, untuk instrumen asimetri informasi nilai terkecil 0,241, budaya organisasi nilai terkecil 0,307 dan untuk instrumen kohesivitas kelompok nilai terkecil 0,550.

2. Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas instrumen dilakukan untuk mengetahui sejauhmana hasil penelitian tetap konsisten. Berikut ini merupakan tabel nilai *cronbach's alpha* masing-masing instrumen:

Tabel 13

Nilai Cronbach's Alpha

Instrumen Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
Kesenjangan Anggran (Y)	0,706
Anggaran Partisipatif (X_1)	0,783
Asimetri informasi (X_2)	0,815
Budaya Organisasi (X_3)	0,787
Kohesivitas Kelompok (X_4)	0,847

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16

5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan > 0,05 maka distribusi datanya dikatakan normal. Sebaliknya jika signifikan yang dihasilkan < 0,05 maka data tidak terdistribusi secara normal. Hasil perhitungan nilai *Kolmogorov-Smirnov Test* untuk model yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel di bawah ini :

Tabel 14

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.18772628
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.049
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.925
Asymp. Sig. (2-tailed)		.359

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16

Dari Tabel 14 terlihat bahwa hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,925 dengan signifikan 0,359. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut.

a. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel

independen. Apabila *tolerance value* > 0,10 dan *VIF* < 10 maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Hasil perhitungan nilai *VIF* untuk pengujian multikolinearitas antara sesama variabel bebas dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 15
Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Anggaran Patisipatif (X1)	.717	1.394
Asimetri Informasi (X2)	.975	1.025
Budaya Organisasi (X3)	.961	1.041
Kohesivitas Kelompok (X4)	.717	1.394

a Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran (Y)
Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16

Hasil nilai *VIF* yang diperoleh dalam tabel 20 menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. 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.

b. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini apabila hasilnya sig > 0,05 atau 5%. Jika signifikan di atas 5% maka disimpulkan model regresi tidak

mengandung adanya heteroskedastisitas. Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 21 berikut:

Tabel 21
Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.593	.808		-1.971	.052
Anggaran Patisipatif (X1)	.050	.026	.213	1.900	.061
Asimetri Informasi (X2)	.042	.022	.190	1.970	.052
Budaya Organisasi (X3)	-.025	.022	-.108	-1.116	.267
Kohesivitas Kelompok (X4)	.044	.024	.203	1.812	.073

a. Dependent Variable: AbsUt
Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16

Berdasarkan Tabel 21, dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi $> \alpha$ 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

6. Analisis Data

a. Uji koefisien determinasi

Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 22
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.925(a)	.856	.844	1.200

a Predictors: (Constant), Moderat 3, Budaya Organisasi (X3), Asimetri Informasi (X2), Anggaran Patisipatif (X1), Kohesivitas Kelompok (X4), Moderat 2, Moderat 1

b Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran (Y)
Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16

Dari tampilan *output* SPSS *model summary* pada Tabel 22 besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,844. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi, budaya organisasi, dan kohesivitas kelompok adalah 84,4%, sedangkan 15,6% ditentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

b. Persamaan Regresi

Tabel 23
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.406	7.012		.201	.842
	Anggaran Patisipatif (X1)	.725	.288	.804	2.521	.013
	Asimetri Informasi (X2)	.306	.259	.354	1.184	.239
	Budaya Organisasi (X3)	-.014	.254	-.016	-.056	.956
	Kohesivitas Kelompok (X4)	-.392	.229	-.465	-1.710	.091
	Moderat 1	-.013	.010	-.468	-1.310	.193
	Moderat 2	.000	.010	-.004	-.011	.991
	Moderat 3	.019	.009	.794	2.036	.045

Berdasarkan analisis MRA diatas maka didapat model analisis sebagai berikut :

$$Y = 1.406 + 0,725X_1 + 0,306X_2 - 0,014X_3 - 0,392X_4 - 0,013(X_1.X_2) + 0,000(X_1.X_3) + 0,019(X_1.X_4) + e$$

Keterangan :

Y = Kesenjangan Anggaran

X_1 = Anggaran Partisipatif

X_2 = Asimetri Informasi

X_3 = Budaya Organisasi

X_4 = Kohesivitas Kelompok

$X_1.X_2$ = Interaksi antara Anggaran partisipatif dengan Asimetri Informasi

$X_1.X_3$ = Interaksi antara Anggaran partisipatif dengan Budaya Organisasi

$X_1.X_4$ = Interaksi antara Anggaran partisipatif dengan Kohesivitas Kelompok

e = Standar Error

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 1.406 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi anggaran, asimetri informasi, budaya organisasi dan kohesivitas kelompok tidak ada maka nilai kesenjangan anggaran adalah sebesar konstanta 1.406
- Koefisien anggaran partisipasi sebesar 0,725 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran anggaran partisipatif satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kesenjangan anggaran sebesar 0,725 satuan. Nilai koefisien β dari variabel anggaran partisipatif bernilai positif yaitu 0,725.
- Koefisien asimetri informasi sebesar 0,306 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran asimetri informasi satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kesenjangan anggaran sebesar 0,306 satuan. Nilai koefisien β dari variabel asimetri informasi bernilai positif yaitu 0,306
- Koefisien budaya organisasi sebesar -0,014 mengindikasikan

bahwa setiap peningkatan peran budaya organisasi satu satuan akan mengakibatkan penurunan kesenjangan anggaran sebesar -0,014 satuan. Nilai koefisien β dari variabel budaya organisasi bernilai negatif yaitu -0,014

- Koefisien kohesivitas kelompok sebesar -0,392 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kohesivitas kelompok satu satuan akan mengakibatkan penurunan kesenjangan anggaran sebesar -0,392 satuan. Nilai koefisien β dari variabel kohesivitas kelompok bernilai negatif yaitu -0,392.
- Koefisien Moderat ($X_1.X_2$) sebesar -0,013 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi anggaran partisipatif dengan asimetri informasi satu satuan akan mengakibatkan penurunan kesenjangan anggaran sebesar -0,013. Nilai koefisien β dari variabel anggaran partisipatif dan asimetri informasi bernilai negatif yaitu -0,013.
- Koefisien Moderat ($X_1.X_3$) sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi anggaran partisipatif dengan budaya organisasi satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kesenjangan anggaran sebesar 0,000. Nilai koefisien β dari variabel anggaran partisipatif dan budaya organisasi bernilai positif yaitu 0,000.
- Koefisien Moderat ($X_1.X_4$) sebesar 0,019 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi anggaran partisipatif dengan kohesivitas kelompok satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kesenjangan anggaran

sebesar 0,019. Nilai koefisien β dari variabel anggaran partisipatif dan kohesifitas kelompok bernilai positif yaitu 0,019.

c. Uji F (F-test)

Tabel 24
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	760.101	7	108.586	75.451	.000(a)
	Residual	128.085	89	1.439		
	Total	888.186	96			

a. Predictors: (Constant), Moderat 3, Budaya Organisasi (X3), Asimetri Informasi (X2), Anggaran Partisipatif (X1), Kohesivitas Kelompok (X4), Moderat 2, Moderat 1

b. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran (Y)

Nilai F_{tabel} pada level signifikansi 0,05 adalah 2,47, berdasarkan Tabel 24 di atas, hasil pengolahan SPSS menunjukkan nilai $F_{hitung} = 75,451$ yang signifikan pada level 0,000. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $75,451 > 2,47$ (sig. 0,000 < 0,050). Hal ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif, asimetri informasi, budaya organisasi, kohesivitas kelompok serta interaksi anggaran partisipatif dengan asimetri informasi, interaksi anggaran partisipatif dengan budaya organisasi, dan interaksi anggaran partisipatif dengan kohesivitas kelompok secara bersama-sama berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

d. Uji Hipotesis (t-test)

1. Anggaran Partisipatif berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil analisis dari tabel 23, nilai t_{tabel} pada $\alpha=0,05$ adalah 1,6615, nilai t_{hitung} untuk variabel anggaran partisipatif (X_1) adalah 2,521 signifikan pada level 0,013. Dengan demikian dapat diketahui bahwa

$t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,521 > 1,6615$ (sig. 0,013 < 0,050). Selanjutnya untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien β , pada tabel koefisien β positif sebesar 0,725. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif (X_1) berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini **diterima**.

2. Asimetri Informasi berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan Anggaran Partisipatif dengan Kesenjangan Anggaran.

Hasil analisis dari tabel 23 di atas, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderat asimetri informasi mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kesenjangan anggaran sebesar 0,193. Nilai t_{hitung} untuk variabel moderat asimetri informasi (X_2) adalah -1,310. Dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-1,310 < 1,6615$. Nilai koefisien β bernilai negatif sebesar -0,013. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa asimetri informasi (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kesenjangan anggaran, sehingga hipotesis kedua **ditolak**.

3. Budaya Organisasi yang berorientasi pada pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.

Hasil analisis dari tabel 23 di atas, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderat budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap

kesenjangan anggaran sebesar 0,991. Nilai t_{hitung} untuk variabel moderat budaya organisasi (X_3) adalah -0,011. Dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-0,011 < 1,6615$. Nilai koefisien β bernilai positif sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan (X_3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kesenjangan anggaran, sehingga hipotesis ketiga **ditolak**.

4. Kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan Anggaran Partisipatif dengan Kesenjangan Anggaran jika tujuan kelompok berbeda dengan tujuan organisasi.

Hasil analisis dari tabel 23 di atas, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderat asimetri informasi mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kesenjangan anggaran sebesar 0,045. Nilai ini kecil dari $\alpha=0,05$ ($0,045 < 0,050$). Nilai t_{hitung} untuk variabel moderat kohesivitas kelompok (X_4) adalah 2,036. Dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,036 < 1,6615$. Nilai koefisien β bernilai positif sebesar 0,019. Hal ini menunjukkan bahwa kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kesenjangan anggaran jika tujuan kelompok berbeda dengan tujuan organisasi, sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini **diterima**.

e. Pembahasan

1. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima dan disimpulkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,013 < \alpha = 0,05$ dan koefisien β sebesar 0,725. Artinya bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *budgetary slack*.

Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Falikhatun (2007), Hafsah (2005), Mohamad (2011) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kesenjangan anggaran serta teori yang dikemukakan oleh Seperti yang diungkapkan Abdul Rahman dan Supomo (2003:132) peningkatan *Slack* tergantung pada sejauhmana individu lebih mementingkan diri sendiri artinya jika ada konflik kepentingan antar karyawan dalam suatu organisasi maka penerapan anggaran partisipatif kemungkinan akan menyebabkan timbulnya *slack* dalam organisasi tersebut, untuk itu penyusunan anggaran secara partisipatif harus dibarengi dengan tingkat *goal congruence* yang tinggi, yaitu kesetaraan tujuan antara organisasi dan karyawan.

Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi, nilai TCR terendah yaitu 55,7 % yang berarti bahwa pengaruh semua pegawai struktural pada SKPD pada setiap tingkatan dalam penyusunan anggaran akhir masih dikategorikan cukup tinggi. Nilai

rerata anggaran partisipatif dikategorikan cukup baik dengan nilai TCR 72,0 %. Dapat dikatakan bahwa pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang partisipasi dalam penganggaran yang dimiliki aparat dikategorikan cukup tinggi dan dapat berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran dapat menyebabkan terjadinya *slack*.

2. Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis kedua (H_2) ditolak dan disimpulkan bahwa asimetri informasi yang tidak mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kesenjangan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu 0,193 dan koefisien β sebesar -0,013.

Hasil penelitian didapatkan pejabat struktural di SKPD Kota Padang yang menjadi responden penelitian memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Tindakan yang diambil pegawai sebagai pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perencanaan anggaran, melaporkan kekosistenan terhadap target kerja yang diharapkan atau menyatukan hubungan antara masukan (input) dan keluaran (output) suatu kegiatan sesuai dengan kenyataan yang ada sehingga terjadi penurunan kesenjangan anggaran.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Mohamad (2011), Andriyani, Supanto (2010), Dina (2010) yang menyatakan bahwa asimetri informasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran. Begitu juga dengan konsep yang dikemukakan oleh Christensen (1982), dalam Rizki terkait asimetri informasi yang mengungkapkan bahwa dalam partisipasi penganggaran, bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi mereka, yang dapat menyebabkan kesenjangan anggaran.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafsah (2005) yang membuktikan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Hal ini juga konsisten dengan teori yang dikemukakan Shield and Young (1993) dalam Falikhatun (2007) yaitu perbedaan informasi antara bawahan dengan atasan sebenarnya dapat dimanfaatkan dengan cara melakukan partisipasi anggaran, tujuannya agar informasi yang dimiliki bawahan bisa dikomunikasikan dengan atasan sehingga dapat menghasilkan anggaran yang lebih realistis untuk organisasi sehingga tidak terjadi kesenjangan anggaran.

Dilihat dari nilai rerata TCR Asimetri informasi dikategorikan cukup tinggi dengan nilai TCR 68,4%. Dapat dikatakan bahwa pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kota Padang asimetri informasi dalam penganggaran yang dimiliki aparat pemerintah

dikategorikan cukup baik namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis ketiga (H_3) ditolak dan disimpulkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi kepada pekerjaan mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kesenjangan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu 0,991 dan koefisien β sebesar 0,000.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan konsep yang dikemukakan Supomo (1998) bahwa ada pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Begitu juga Mardiasmo (2002) dalam Resti (2012) yang menyatakan bahwa Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi, atas pertimbangan bahwa anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja *client* bawahan maka agar kinerjanya dinilai bagus bawahan menginginkan target anggaran yang lebih mudah dicapai atau melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Retno (1995), pada organisasi sektor publik, tipe budaya yang paling dominan adalah tipe budaya birokratis. Tipe budaya ini ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib, berurutan dan memiliki regulasi yang jelas. Selanjutnya tipe budaya

birokaratis selalu menerapkan pengawasan yang sangat ketat dalam bentuk penetapan aturan baku/standar, sehingga garis wewenang dan tanggung jawab sangat jelas dan tegas sesuai dengan level organisasi sehingga dapat menghindari kesenjangan anggaran.

Dilihat dari nilai rerata TCR budaya organisasi dikategorikan cukup tinggi dengan nilai TCR 66,0%. Dapat dikatakan bahwa pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kota Padang budaya organisasi dalam penganggaran yang dimiliki aparat dikategorikan cukup baik namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran.

4. Pengaruh Kohesivitas Kelompok Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis keempat (H_4) diterima dan disimpulkan bahwa kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kesenjangan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,045 < \alpha = 0,05$ dan koefisien β sebesar 0,019. Artinya kohesivitas kelompok dapat memperkuat atau memperlemah pangaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kohesivitas kelompok sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Falikhatun (2007), Mohamad (2011) yang menyatakan bahwa kohesivitas kelompok mempunyai pengaruh

signifikan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran artinya kohesivitas yang tinggi yang disertai perbedaan tujuan kelompok dengan tujuan organisasi dapat meningkatkan kesenjangan anggaran, hal ini juga sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh (Robbins, 1996) yaitu bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negatif ditinjau dari sisi organisasi formal begitu juga dalam partisipasi anggaran jika tujuan kelompok tidak sesuai dengan tujuan organisasi maka hal tersebut dapat menimbulkan kesenjangan anggaran.

Nilai rerata kohesivitas kelompok dikategorikan cukup tinggi dengan nilai TCR 68,7 %. Dapat dikatakan bahwa pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang kohesivitas kelompok yang dimiliki aparat dikategorikan cukup baik dan dapat berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kohesivitas yang tinggi dalam partisipasi anggaran dapat meningkatkan kesenjangan anggaran dalam hal ini terjadi jika kohesivitas kelompok dalam partisipasi anggaran tersebut dilandasi perbedaan tujuan kelompok dengan tujuan organisasi.

E. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat

disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran.
2. Asimetri informasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.
3. Budaya organisasi yang berorientasi pekerjaan pada tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.
4. Kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

2. Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah selesai dilaksanakan, tetapi penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan sebagai berikut :

1. Penyebaran kuesioner pada beberapa SKPD masih memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebarakan.
2. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.

3. Penelitian ini belum memperhatikan faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap munculnya kesenjangan anggaran.

3. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran, sehingga perlu dilakukan pengendalian internal yang lebih memadai dalam pelaksanaan anggaran pada SKPD di Kota Padang
2. Kohesivitas kelompok merupakan variabel yang dapat memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kesenjangan anggaran, sehingga perlu peningkatan komitmen dalam pelaksanaan anggaran.
3. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.
4. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

Andriyani, Lilik. Informasi Asimetri,

Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan Partisipasi anggaran Dan *Budgetary Slack*. Fakultas Ekonomomi Muhammadiyah Magelang.

Anissarahma, Dinni. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budget Emphasis dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Slack Anggaran. *Skripsi S-1 UII*.

Anthony, R.N dan V. Govindarajan. 2001. *Management Controls Systems*. Boston: Mc Graw-Hill Co.

Apriyandi. 2011. Pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. *skripsi S-1*. Universitas Hasanudin. Makasar.

Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta

Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Erlangga.

Belianus Patria Latuheru. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 7 No.2. November hal 117-130.

Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi*

- Indonesia*, Vol.1:85-101.
- Dewi, Ratna Purnama.2008. Pengaruh Budgetary Goal Characteristic terhadap Senjangan Anggaran: Instansi Pemerintah Daerah Kota Padang. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Falikhatun, 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohensiveness* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Se-Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*, Makasar
- Fitri, Yulia. 2004. Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran. *Simposium Naional Akuntansi VII*, Denpasar Bali
- Garrison, Ray H, dan Eric W. Norren. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali,Imam,Prof,Dr,H,M.com,Ak. 2007.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.Semarang. Universitas Diponegoro
- Gibson, dkk. 1997. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan*. Jakarta: Erlangga
- Hafsah. 2005. *Pengaruh Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan dengan Kesenjangan Anggaran*. Tesis. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Hansen, and Maryanne M. Mowen,2004. *Akuntansi Manajemen*. Jilid Satu. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Penerbit: Salemba Empat.
- Kenis, I. 1979. Effect of Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, Vol. 54:702-721
- Mardiasmo.2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta
- Muhammad, Gamal. 2001. *Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, informasi Asimetris dan Penekanan Anggaran terhadap Budget Slack (Studi Kasus Pada Samudra Indonesia Group)*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*.Yogyakarta : Salemba Empat
- Umar, husein. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rahman, Firdaus Abdul dan Supomo, Bambang, 2003, *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*, Jurnal Bisnis

- dan Akuntansi, Vol. 5, No. 2, Agustus, Hlm. 127 – 146, Universitas Islam Riau dan Universitas Diponegoro.
- Riyadi, Slamet, 1998. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial" *Tesis S-2* Tidak Dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi. Terjemahan*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method For Business*. Edisi Empat. Buku Dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyorini, Dwi The. (2004). Peran Pemimpin Dalam Pengejawantahan Budaya. www.unika.ac.id.
- Sugwardani, Resti. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Simetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*. *Artikel Ilmiah*. Fakultas Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Sulaksono, Tri. 2005. Budaya organisasi dan ketidakpastian Lingkungan sebagai variabel moderating dalam Hubungan antara gaya evaluasi atasan terhadap Tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan (*studi pada pt. Bank perkreditan rakyat wilayah kantor bi solo*). *Tesis S-2*. UNDIP
- Supanto. 2010. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Kelola* No. 18/VII: 61-84.
- Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung, Bali*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Wartono. 1998. Interaksi antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Slack. *Tesis S-2* UGM.
- 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.