

**Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran  
dengan Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Komitmen  
Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan  
Sebagai Variabel Moderating  
(Studi Empiris Pada SKPD Kab. Pelalawan)**

Oleh :

**Sundari Setia Wardani  
Dra. Vince Ratnawati, M.si, Ak, BKP, CA  
Drs. H Rusli MM, Ak, AC**

**Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Pekanbaru Indonesia  
e-mail sundaryryry25@gmail.com**

**ABSTRACT**

*The purpose of the research was examined the effect of budgetary participation on budgetary slack using information asymmetry, organizational culture, organizational commitment, and environmental uncertainty as moderating variables.*

*Population is the Regional Working Units (SKPD) in Pelalawan. Data collected by distributing questionnaires to the respondents. This research use multiple regression analysis model by (Statistical Product Service Solution) version 17.0.*

*The results show that the first hypothesis budgetary participation and significant positive impact on budgetary slack. Furthermore, the second hypothesis, three and four information asymmetry, organizational culture, organizational commitment and the moderating effect significant relationship with the budgetary participation budgetary slack. The fifth hypothesis failed environmental uncertainty moderate the relationship between budgetary participation and budgetary slack.*

*Keyword : budgetary Participation, information asymmetry, organizational culture, organizational commitment, environmental uncertainty, budgetary slack.*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Anggaran menjadi masalah yang menarik untuk dibahas karena anggaran merupakan perencanaan yang memiliki kelebihan dari pada perencanaan yang lain, yaitu dapat dijadikan sebagai pedoman kerja sekaligus alat penting bagi pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya dana yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan. Anggaran bukan hanya finansial mengenai biaya dan pendapatan tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi. Anggaran memiliki dua peran penting yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan mendatang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal (Falikhatun, 2007).

Penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran melibatkan beberapa pihak manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Ada dua metode partisipasi yang dapat dilakukan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu dengan metode *top-down* dan *bottom up*. Metode *bottom up* adalah metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah kemudian dilanjutkan oleh

manajemen level menengah dan disahkan oleh manajemen level atas. Sedangkan metode *top down* adalah metode penyusunan anggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level bawah hanya melaksanakan anggaran saja.

Proses penyusunan anggaran pada pendekatan partisipatif menekankan pada keikutsertaan bawahan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran, dengan mengacu pada kebijakan pemerintah pusat (Mardiasmo, 2002). Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada dilapangan. Selain itu, partisipasi anggaran bertujuan untuk menciptakan suatu anggaran yang lebih objektif, karena diharapkan anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki oleh setiap divisi.

Disisi lain melalui pemanfaatan anggaran terdapat pula perilaku yang tidak mendukung, yang dinamakan *budgetary slack*. Dikatakan sebagai *budgetary slack* apabila dalam proses pembuatan anggaran dilakukan dengan meninggikan biaya atau mengurangi pendapatan dari yang seharusnya. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa karyawan dimotivasi oleh kepentingan diri sendiri dan karyawan percaya bahwa anggaran dapat dicapai lebih mudah dengan pengenalan *budgetary slack*.

Halim dan Abdullah (2008) mengemukakan bahwa di pemerintah daerah kemungkinan terciptanya senjangan anggaran cukup besar. Kegiatan penganggaran (mulai dari klasifikasi belanja, penentuan standar biaya, sampai dengan jumlah

anggaran yang harus disediakan) melibatkan seluruh pelaksana yang ada di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebagai kumpulan dari anggaran banyak satuan kerja (dinas, badan, kantor, dan sekretariat) sangat tergantung pada kebutuhan di setiap satuan kerja. Kebutuhan di setiap satuan kerja berbeda-beda, perbedaan kepentingan menimbulkan konflik yang sangat kompleks. Senjangan anggaran akan terjadi ketika sebagian besar penentuan alokasi kegiatan (proyek) diatur berdasarkan kepentingan politik.

Senjangan anggaran pada pemerintah daerah terjadi karena adanya perilaku oportunistik di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Perilaku oportunistik tersebut mengusulkan kegiatan yang sesungguhnya tidak menjadi prioritas, mengusulkan kegiatan yang memiliki *lucrative opportunities* (peluang untuk mendapatkan keuntungan pribadi) yang besar, mengalokasikan komponen belanja yang terlalu besar untuk komponen belanja dan anggaran setiap kegiatan, dan memperbesar anggaran untuk kegiatan yang sulit untuk diukur hasilnya (Halim dan Abdullah, 2008).

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa senjangan anggaran dipengaruhi beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran. Sebagian penelitian yang dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran. Hasil

penelitian-penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993), Merchant (1985) dalam Arfan Ikhsan (2007) dan menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran dikarenakan ada hubungan yang positif antara manajer atas dengan bawahan sehingga mengurangi tekanan untuk membuat *Budgetary Slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Luka (1998) dalam Sugi Wardani (2012) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan kesempatan kepada manajer bawahan dalam menimbulkan *Slack*.

Variabel lain yang mempunyai pengaruh terhadap kecenderungan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran/ *budgetary slack* adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan. Jika kepercayaan dalam intra group rendah dapat menimbulkan perbedaan diantara anggota organisasi yang dapat mengarah pada konflik (Richard L. Daft, 2006). Dalam penelitian Resti Sugiwardani (2012) secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran yang mana hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2007).

Komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas

seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Yuwono (1999) menyatakan bahwa komitmen tinggi yang dimiliki oleh pekerja akan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi, atau sebaliknya jika seseorang pekerja memiliki komitmen yang rendah terhadap pekerjaannya maka mereka cenderung untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan mereka dan menomorduakan kepentingan organisasinya. Jadi, dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

Beberapa peneliti menemukan ketidak konsistennya pengaruh yang ditimbulkan oleh komitmen organisasi pada partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Resti Sugiwardani (2012) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan antara hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Andi Kartika (2010) dan Marta Magdalena (2008) menunjukkan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Ketidakpastian lingkungan adalah variabel lain yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi dilingkungan secara akurat (Miliken, 1987) didalam Andi Kartika (2010). Didalam lingkungan relatif stabil (ketidakpastian rendah), individu dapat memprediksi keadaan dimasa yang akan mendatang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukan dapat membantu organisasi menyusun rencana dengan lebih akurat (Duncan, 1972).

Kemampuan memprediksi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi (*private information*) yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran agar lebih akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian dan dapat digunakan untuk memprediksi kegiatan di masa datang. Mengacu pada pendapat Govindarajan (1986) di dalam Andi Kartika (2010), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, partisipasi bawahan yang tinggi akan mampu menciptakan senjangan anggaran. Hal ini memungkinkan karena bawahan mampu memprediksi prospek masa depan dan dapat memperkirakan langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga dapat digunakan untuk melakukan senjangan

anggaran dengan melaporkan perkiraan yang bias.

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

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Resti Sugiwardani (2012). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dengan menambahkan satu variabel moderasi ketidakpastian lingkungan dan objek penelitian. Pada penelitian terdahulu tidak menggunakan ketidakpastian lingkungan dalam variabel moderasinya dan pada penelitian ini penulis menggunakan objek penelitian di Pemerintah Kabupaten Pelalawan.

Berdasarkan Fenomena yang terjadi pendapatan pemerintah kabupaten pelalawan tahun 2013 dapat tercapai sekitar 68 M dari yang ditargetkan 60 M hal ini menggambarkan adanya pencapaian anggaran yang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini disebabkan oleh Pajak Bumi, Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBBP2) yang sejak tahun 2013 lalu dikelola langsung oleh daerah yang sebelumnya dikelola oleh pusat. Berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, jadi dapat disimpulkan bahwa ada indikasi terjadinya senjangan anggaran, dimana pendapatan yang dianggarkan lebih kecil dari yang

telah terealisasi yaitu dengan selisih sebesar 8 M. Jadi, realisasi anggaran pemerintah kabupaten pelalawan pada tahun 2013 dapat dikatakan mempunyai indikasi terjadi senjangan anggaran (*budgetary slack*). Karena pemerintah bisa mencapai target yang tinggi tapi pemerintah kabupaten pelalawan tidak mau mengambil resiko sehingga merendahkan target pendapatan mereka.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah: (1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran (2) Apakah terdapat pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (3) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (4) Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran (5) Apakah terdapat pengaruh Ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran serta menguji pengaruh informasi asimetri, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating dalam memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Tujuan

penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut : (1) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, (2) Menguji pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, (3) Menguji pengaruh budaya organisasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, (4) Menguji pengaruh komitmen organisasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, (5) Menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

#### **1.4 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis.**

##### **1.4.1 Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran dengan keikutsertaan manajer tingkat menengah dan bawah didalamnya. Sehingga dengan partisipasi anggaran, anggaran dapat disusun dan dipresentasikan sesuai dengan kebutuhan anggota. Sistem anggaran berbasis kinerja, yaitu proses pembangunan yang efisien dan partisipatif yang mana kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintah. Namun penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran daerah dapat menimbulkan *budgetary slack*.

Siegel dan Marconi dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi bawahan bawahan dalam penyusunan anggaran

mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Karena masing-masing manajer memiliki kesempatan untuk memberikan informasi yang berhubungan dengan tanggungjawabnya. Inti dari proses penyusunan anggaran partisipasi yaitu diperlukan adanya kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi, baik itu manajer tingkat atas, tingkat menengah ataupun tingkat bawah.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran masih menunjukkan ketidakkonsistenan hasil. Penelitian yang dilakukan oleh Resti Sugiwardani (2012) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran. Fitri (2004) dan Rosmaida (2008) juga melakukan penelitian yang sama, dan hasil penelitian mereka mendukung penelitian Resti Sugiwardani (2012). Alasnya bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran cenderung melonggarkan anggaran yang disusun agar mudah dicapai. Shiff dan Lewin(1970) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa bawahan menciptakan senjangan anggaran dikarenakan keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan mempermudah pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian kinerja berdasarkan pencapaian anggaran. Berdasarkan uraian diatas dan ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian terdahulu, maka perumusan hipotesis yang disusun sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran.

#### **1.4.2 Pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.**

Anthony dan Govindarajan (2001) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa kondisi informasi asimetri muncul dalam kategori (agency theory), yakni atasan memberi wewenang kepada bawahan untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Berdasarkan teori keagenan, manusia akan bertindak opportunistik yaitu mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan organisasi. Bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan kompensasi di masa mendatang guna meningkatkan utilitas dan profitabilitasnya. Atasan tidak dapat memonitor kegiatan bawahan setiap hari. Sebaliknya, bawahan mengetahui informasi penting mengenai kapasitas diri, lingkungan kerja dan organisasinya secara keseluruhan. Hal ini lah yang menimbulkan asimetri informasi yaitu ketidakseimbangan informasi antara atasan dan bawahan.

Asimetri informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan yang berpartisipasi dalam penganggaran dapat menimbulkan *budgetary slack*. Karena, kinerja yang dinilai dari tingkat pencapaian anggaran menjadi motivasi bawahan untuk melakukan asimetri informasi untuk memudahkan pencapaian anggaran.. Dunk dalam Fitri (2004) meneliti pengaruh Informasi Asimetri terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*. Ia menyatakan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh negatif terhadap

hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan lebih baik dari pada atasan ( terdapat informasi asimetri), maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran.

Bawahan memberikan informasi yang bias dari informasi yang pribadi mereka, dengan membuat budget yang relatif mudah dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran ( yaitu melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan) Kusumawati (2012). Hal ini dikuatkan dengan penelitian Resti Sugiwardani (2012) yang mengungkapkan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*, dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi mereka, sehingga hipotesis yang dapat dikembangkan adalah.

H2 : Informasi asimetri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

#### **1.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.**

Budaya dapat berpengaruh dalam perilaku dalam dalam organisasi, termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada

perilaku karyawan yang akan mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Organisasi dengan budaya yang kuat akan berupaya mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada tujuan lain, sehingga mereka tidak akan melakukan suatu hal yang dapat dikatakan *slack* (menyimpang) yang dapat merugikan organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian Supomo & Indriantoro (1998) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran. mempunyai pengaruh positif berarti bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung tidak akan mempengaruhi budgetary slack (budgetary slack rendah), jika budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, maka budgetary slack tinggi. maka perumusan hipotesis yang disusun adalah:

H3 : Partisipasi penganggaran akan berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

#### **1.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran.**

Komitmen merupakan sikap seseorang yang menunjukkan kesetiaan dan loyalitas terhadap sesuatu hal. Dalam hal ini komitmen yang difokuskan adalah komitmen pada organisasi. Komitmen

organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini menggambarkan bahwa individu yang memiliki komitmen yang tinggi, maka individu tersebut akan menggunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi.

Namun bagi individu yang memiliki komitmen yang rendah, maka individu tersebut akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan pribadinya dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar target anggaran mudah dicapai dan kinerjanya dinilai baik oleh atasan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan dan Resti Sugiwardani (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Kartika (2010) bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dihipotesiskan :

H4 : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.



#### 1.4.5 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan persepsi dari anggota organisasi. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat.

Bagi bawahan ketidakpastian yang rendah adalah kondisi yang memudahkan untuk memperoleh informasi, terutama informasi yang menyangkut bidang teknisnya. Ini akan menguntungkan perusahaan dalam penyusunan anggaran jika bawahan memberikan informasinya. Namun bawahan tidak selalu mau memberikan informasi tersebut kepada atasannya karena adanya kepentingan pribadi yang ingin dicapai.

Menurut Govindarajan (1986), hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, sedangkan hubungan menjadi negatif dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi. seorang bawahan yang mempunyai partisipasi tinggi dalam penyusunan anggaran dan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah, akan mampu menciptakan senjangan dalam anggaran, karena ia mampu mengatasi ketidakpastian dan mampu

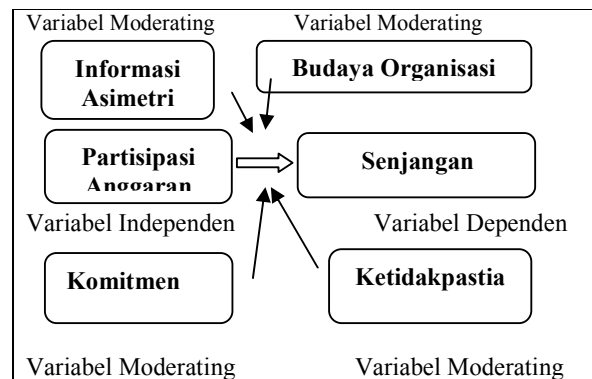
memprediksi masa mendatang. Sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, akan semakin sulit untuk memprediksi masa depan dan semakin sulit pula menciptakan senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah :

H5 : Ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

#### 1.5 Model Penelitian

Untuk memperjelas hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka berikut digambarkan model penelitian yang digunakan.

**Gambar 1.1 Model Penelitian**



## II. METODE PENELITIAN

### 2.1 Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintahan yang ada di Kabupaten Pelalawan. Populasi pada penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan. Sedangkan sampel pada penelitian

ini adalah pejabat eselon II, III dan IV yang terdiri dari Kepala Dinas/Badan, Kepala bagian/bidang dan kepala sub bagian/subbidang/seksi dari 28 instansi, yang meliputi Sekretariat Daerah, Dinas dan Lembaga Teknis Daerah (Badan dan RSUD). Pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling*, yaitu metode pengumpulan anggota sampel dimana peneliti memiliki tujuan atau target tertentu berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu. Pertimbangannya adalah responden penelitian ini merupakan pejabat eselon II, III dan IV yang memiliki peran yang sangat besar dalam proses penyusunan dan penggunaan anggaran, selain itu mereka juga mengetahui lebih akurat mengenai anggaran yang dibutuhkan dalam operasional kerja pada masing-masing instansi. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 112 responden yang terdiri dari pejabat eselon II, III, dan IV yang berpartisipasi dalam penyusunan dan pengguna anggaran.

## **2.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*). Data subjek diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan salah satunya secara tertulis atau dalam bentuk kuesioner. Kuesioner berisi tanggapan atas pernyataan tertulis yang diajukan oleh peneliti.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua sumber data yaitu Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media

perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli melalui metode survei, yakni dari jawaban kuesioner responden dan Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain), umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip.

## **2.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini terdiri dari dua, yaitu Observasi adalah peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Penyaksian dalam melihat, mendengar, merasakan yang kemudian dicatat secara objektif. Kedua, Angket/Kuesioner, adalah suatu aktifitas pengumpulan data dengan menyebarkan angket berupa suatu daftar pertanyaan tertulis kepada responden terpilih untuk diisi dengan alternative dengan pertanyaan yang telah disediakan.

## **2.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

### **2.4.1 Partisipasi Anggaran.**

Partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik atau tahunan. Sehingga dengan partisipasi anggaran. Anggaran dapat disusun dan diprestasikan sesuai dengan kebutuhan anggota. Variabel partisipasi penyusunan anggaran

diukur dengan menggunakan instrumen dari Milani (1975) yang diadopsi Dunk (1993), Wartono (1998), dan Falikhatun (2007) terdiri dari enam pertanyaan dengan skala 1 (STS) dengan 5 (SS). Skala yang tinggi menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dan skala rendah menunjukkan partisipasi yang rendah.

#### **2.4.2 Informasi Asimetri**

Informasi asimetri menunjukkan perbedaan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Informasi asimetri diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993) dan diadopsi oleh Wartono (1998), terdiri dari 6 pertanyaan dengan skala 1 (STS) dengan 5 (SS). Skala rendah menunjukkan informasi asimetri yang rendah, dan skala tinggi menunjukkan informasi asimetri yang tinggi.

#### **2.4.2 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 Poerwati, 2002). Variabel budaya organisasi ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Supomo dan Indriantoro (1998) berdasarkan hasil analisis faktor-faktor yang digunakan Hofstede (1990). Instrumen tersebut berisi 8 pertanyaan dengan skor masing-masing 1(STS) sampai 5

(SS) dengan alternatif pilihan sebanyak 5 buah.

#### **2.4.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yaitu suatu sikap loyalitas yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja, dengan menunjukkan keinginannya memberikan yang terbaik bagi organisasi dan juga selalu berusaha menjaga keanggotaannya didalam organisasi tersebut. Variabel ini diukur dengan instrumen Mowday (1979) dengan 12 pertanyaan. Setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert poin 5, yang menunjukkan 1 (STS) dengan poin 5 (SS).

#### **2.4.4 Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan adalah keterbatasan individu dalam menilai probabilitas seberapa besar keputusan yang telah dibuat akan gagal atau berhasil yang disebabkan karena kesulitan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Ketidakpastian lingkungan merupakan situasi dimana seseorang mengalami hambatan untuk memprediksi situasi di sekitarnya sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans, 1998 dalam Darlis, 2002). Didalam ketidakpastian lingkungan, individu akan menghadapi keterbatasan dalam memperoleh informasi dari lingkungan, sehingga tidak dapat mengetahui kegagalan dan keberhasilan terhadap hasil keputusan yang telah dibuatnya (Fisher, 1996 dalam Darlis, 2002). Variabel ketidakpastian lingkungan

diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Duncan 1972 dalam Andi Kartika (2010) yang terdiri dari 12 pertanyaan.

#### 2.4.5 Senjangan Anggaran

Budgetary slack adalah perbedaan jumlah anggaran yang disusun manajer pusat pertanggung jawaban dengan estimasi terbaik perusahaan. *Slack* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari lima pertanyaan. Inti dari pertanyaan itu meliputi : standar mendorong produktivitas, mengadakan pengawasan terhadap pengeluaran-pengeluaran, anggaran dapat terlaksana, perlunya memperbaiki tingkat efisiensi dan beratnya merealisasi anggaran. Setiap responden diukur dengan menggunakan skala Likert 5 point, yang menunjukkan point 1 = sangat tidak setuju dengan point 5 = sangat setuju.

#### 2.5 Metode Analisis Data

Pengolaan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS(*Statistical and Service Solution*) versi 17.0. untuk menguji hipotesis pertama digunakan *Simple regression*, sedangkan untuk menguji hipotesis ke-2, ke-3, ke-4, ke-5 digunakan *Multiple Regression*.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Gambaran Umum Responden

Kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 112 rangkap. Masing-masing instansi diberikan

empat kuesioner.dari 112 kuesioner yang dikembalikan adalah sebanyak 84 (75%) ,sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 28 rangkap (25%). Setelah dilakukan pengeditan data dan persiapan pengolahan data, sebanyak 4 kuesioner (3,57%) tidak dapat diolah karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan sebagai data dalam penelitian ini berjumlah 80 kuesioner (71,43%).

Berdasarkan data demografi responden dapat diketahui bahwa responden laki-laki berjumlah 48 orang (60%) dan responden perempuan sebanyak 32 orang (40%). Selanjutnya berdasarkan distribusi umur kebanyakan responden berumur 20-29 tahun yaitu sebanyak 19 orang (23,75%), responden dengan umur 30-39 yaitu sebanyak 34 orang (42,50%), selanjutnya responden dengan umur 40-49 yaitu sebanyak 23 orang (28,75%),responden dengan umur  $\geq 50$  yaitu sebanyak 4 orang (5%). Rata-rata responden penelitian memiliki pendidikan yang memadai. Ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan responden yang hampir semuanya menyelesaikan jenjang pendidikan S1 yaitu sebanyak 68 orang (85%) dan 4 orang (5%) telah menyelesaikan pendidikan S2.

#### 3.2 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Deskripsi Variabel Senjangan**  
**Anggaran, Partisipasi Anggaran,**  
**Informasi Asimetri, Budaya**  
**Organisasi, Komitmen Organisasi**  
**dan Ketidakpastian Lingkungan**

	N	Mini mum	Ma xim um	Mean	Std. Deviation
Senjangan Anggraan	80	10	22	16.80	2.149
Partisipasi Anggaran	80	14	29	22.60	3.374
Informasi Asimetri	80	12	29	20.60	4.460
Budaya Organisasi	80	12	36	28.00	4.003
Komitmen Organisasi	80	38	60	49.71	5.014
Ketidakpastian Lingkungan	80	10	22	16.80	2.149
Valid N (listwise)	80				

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa untuk senjangan anggaran nilai terendah bernilai 10 dan jawaban nilai tertinggi 22 , dengan nilai rata-rata adalah 16,80 dan standar deviasi sebesar 2.149 Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian tidak melakukan senjangan anggaran.

Variabel partisipasi anggaran, jawaban nilai terendah bernilai 14 dan jawaban nilai tertinggi bernilai 29, dengan nilai rata-rata adalah 22,60 dan standar deviasi sebesar 3.374. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden penelitian kurang berpartisipasi dalam penyusunan anggran.

Variabel informasi asimetri, jawaban nilai terendah bernilai 12 dan jawaban nilai tertinggi bernilai 29, dengan nilai rata-rata adalah 20.60 dan standar deviasi sebesar 4.460. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden penelitian memiliki informasi yang lebih banyak dari pada informasi yang dimiliki oleh atasannya.

Variabel Budaya organisasi jawaban nilai terendah bernilai 12 dan jawaban nilai tertinggi bernilai

36, dengan nilai rata-rata adalah 28.00 dan standar deviasi sebesar 4.003.hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang cukup tinggi yang berorientasi pada pekerjaan.

Variabel Komitmen Organisasi jawaban nilai terendah bernilai 38 dan jawaban nilai tertinggi bernilai 60, dengan nilai rata-rata adalah 49.71 dan standar deviasi sebesar 5.014. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden penelitian memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi terhadap organisasinya.

Variabel Komitmen Organisasi jawaban nilai terendah bernilai 22 dan jawaban nilai tertinggi bernilai 52, dengan nilai rata-rata adalah 41.90 dan standar deviasi sebesar 5.908. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden dalam penelitian memiliki kemampuan dalam memprediksi keberadaan lingkungan perusahaan sendiri .

### **3.3 Uji Kualitas Data**

Sebelum dilanjutkan pada pengujian hipotesis data, hal yang terlebih dahulu dilakukan adalah pada uji kualitas data. Data dalam penelitian merupakan kunci untuk mendapatkan hasil yang baik. Tujuan pengujian kualitas data ini adalah untuk melihat seberapa baik data yang ada.

Ketika data yang dimiliki tidak memenuhi syarat sebagai data yang berkualitas maka data tersebut tidak dapat diolah lebih lanjut. Data yang tidak berkualitas akan mengakibatkan hasil pengujian hipotesis yang tidak benar. Maka sebelumnya melakukan pengujian hipotesis hal yang terlabih dahulu dilakukan adalah melihat kualitas data, apalagi data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner.

### 3.4 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan berdistribusi normal. Salah satu cara untuk melihat normalitas yaitu dengan histogram, yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Kedua, dengan dengan normal probability plot, yaitu distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusa data normal, maka garis akan menggambarkan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2009). Jika data menyebar di sekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas data, sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas data.

### 3.5 Uji Asumsi Klasik

Model regresi akan menghasilkan estimator tidak bias jika memenuhi asumsi klasik, yaitu bebas multikolinearitas, autokorelitas dan heteroskedastisitas. Untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar terbatas dari adanya gejala multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelitas, perlu dilakukan pengujian tersebut dengan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan heteroskedastisitas.

### 3.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengolaan data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan

program SPSS (Statistical Product Service Solution) versi 17.0. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan fungsional antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Bentuk persamaan regresi linier berganda (multiple linier regression) ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

### 3.6 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### 3.6.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan pengujian menggunakan program SPSS yang terlihat pada nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.404 dengan nilai signifikansi 0,000 serta  $t_{tabel}$  yang memiliki nilai 1.992. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4.404 > 1.992$ ) dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Dengan demikian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 3.3**  
**Hasil regresi Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Keterangan
1				
Partisipasi	4.40	1.992	0,000 < 0,05	Berpengaruh Signifikan dan Positif

**Sumber : Pengolahan Data SPSS**

**3.6.2 Pengujian Hipotesis Kedua**

Berdasarkan pengujian menggunakan program SPSS yang terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.327 dengan nilai signifikansi 0,023 serta  $t_{table}$  yang memiliki nilai 1.992. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $2.327 > 1.992$ ) dengan signifikansi  $0,023 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa informasi asimetri berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan demikian hipotesis kedua yang menunjukkan bahwa Informasi asimetri berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 3.4**  
**Hasil regresi Informasi Asimetri Dengan Senjangan Anggaran**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{table}$	Sig.	Keterangan
Informasi Asimetri	2.327	1.992	0,023	Berpengaruh Signifikan dan Positif

**Sumber : Pengolahan Data SPSS**

**3.6.2 Pengujian Hipotesis Ketiga**

Berdasarkan pengujian menggunakan SPSS yang terlihat

dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.277 dengan nilai signifikansi 0,026 serta  $t_{table}$  yang memiliki nilai 1.992. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $2.277 > 1.992$ ) dengan signifikansi  $0,026 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

**Tabel 3.5**  
**Hasil regresi Budaya Organisasi Dengan Senjangan Anggaran**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{table}$	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi	2.277	1.992	0,026	Berpengaruh Signifikan dan Positif

**Sumber : Pengolahan Data SPSS**

**3.6.3 Pengujian Hipotesis Keempat**

Berdasarkan pengujian menggunakan SPSS yang terlihat pada nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.009 dengan nilai signifikansi 0,004 serta  $t_{table}$  yang memiliki nilai 1.992. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $3.009 > 1.992$ ) dengan signifikansi  $0,004 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

**Tabel 3.6**  
**Hasil regresi Komitmen**  
**Organisasi Dengan Senjangan**  
**Anggran**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Keterangan
Komitmen Organisasi	3.009	1.992	0,004<0,05	Berpengaruh Signifikan dan Positif

**Sumber : Pengolahan Data SPSS**

### 3.6.4 Pengujian Hipotesis Kelima

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan program SPSS yang terlihat pada nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 0,520 dengan nilai signifikansi 0,604 serta t<sub>tabel</sub> yang memiliki nilai 1.992. Karena nilai t<sub>hitung</sub> < t<sub>tabel</sub> (0,502 < 1.992) dengan signifikansi 0,604 > 0,05 dapat disimpulkan bahwa H<sub>01</sub> diterima dan H<sub>a1</sub> ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 3.7**  
**Hasil regresi Ketidakpastian**  
**Lingkungan Dengan Senjangan**  
**Anggran**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Keterangan
Ketidakpastian Lingkungan	0.520	1.992	0,604<0,05	Tidak Berpengaruh

**Sumber : Pengolahan Data SPSS**

## IV.KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada Pemerintahan Kabupaten Pelalawan dengan informasi asimetri, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi senjangan anggaran (*budgetary slack*). Pengujian ini menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*). Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Falikhatun (2007) yang melakukan penelitian



- terhadap seluruh individu (ekskutif) dirumah sakit umum daerah (RSUD) jawa tengah., Arfan Ikhsan (2007), Andi Kartika (2010), Resti Sugiwardani (2012), Rosalina (2012).
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa informasi asimetri berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Pengujian ini menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa informasi asimetri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan demikian Informasi Asimetri mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran. penelitian yang di teliti oleh Falikhatun (2007), Resti sugiwardani (2012), Paingga rukmana (2013).
  3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berhasil menerima hipotesisi ketiga, budaya organisasi mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmayati (2010) yang berjudul Interaksi informasi asimetri dan budaya organisasi dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran.
  4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Pengujian ini menerima hipotesis keempat, komitmen organisasi mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran. penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2007).
  5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran demikian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menolak hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan demikian maka ketidakpastian lingkungan tidak mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Kartika (2010) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

#### 4.2 Keterbatasan

Penulis sadar akan keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Keterbatasan ini mungkin mempengaruhi tercapainya hasil yang diinginkan. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini dilaksanakan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden, hal ini menimbulkan persepsi yang berbeda dari responden dengan keadaan sesungguhnya.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel informasi asimetri, budaya organisasi, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating sehingga hanya membatasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada empat variabel moderating tersebut.
3. Objek pada penelitian ini didistribusikan pada SKPD yang ada di pemerintahan kabupaten pelalawan, sehingga mempengaruhi kemampuan penelitian ini untuk digeneralisasikan pada sektor dan wilayah yang lebih luas.

#### 4.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan peneliti, adapun saran-saran yang diajukan oleh peneliti, adalah:

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan agar memasukkan variabel lainnya yang mempunyai pengaruh hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, gaya kepemimpinan, kohesivitas kelompok.

2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dilakukan pada instansi pemerintahan daerah pada Kabupaten/Kota lainnya agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan lingkup wilayah yang lebih luas.
3. Berhasilnya beberapa hipotesis yang disusun bisa menjadi masukan bagi pemerintah untuk mengevaluasi sistem penganggaran yang telah ada guna meningkatkan efektifitas anggaran pemerintah. Dengan dimasukkannya variabel informasi asimetri, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating dapat dijadikan pertimbangan bagi pemerintahan untuk benar-benar memperhatikan SKPD di Kabupaten Pelalawan berkaitan dengan penganggaran dan senjangan anggaran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Terjemahan kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Salemba empat
- Buwono, Surya. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Kompleksitas Tugas, dan Informasi Asimetris terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran*. Pekanbaru : Skripsi UR
- Dinni A. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budget Emphasis dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Slack*

- Anggaran. BPFE.Yogyakarta.  
Skripsi STIE Perbanas  
Surabaya.
- Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*. Makasar: SNA X.
- Fitri, Yulia. 2004. *Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran*. Denpasar, Bali: SNA VII.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang : Badan Penebit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul. 2008. *Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah, edisi ke-3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan dan La Ane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. Makasar: SNA X.
- Ihsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Indiantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodelogi Penelitian Bisnis*.
- Kartika, Andi. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Penelitian Universitas Stikubank. Semarang.
- Kusumawati.2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi, Informasi Asimetri, Kompleksitas tugas, Sebagai Variabel Moderating*.Pekanbaru : Skripsi UR
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Pemerintah Kabupaten Pelalawan. 2013. *Pelalawan dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Pelalawan.
- Ritonga, Irwan Taufiq. 2010 *Analisis Standar Belanja: Konsep, Metode Pengembangan, dan Implementasi di Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM.
- Rosalina, 2013, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) dengan Informasi Asimetri, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, Jurnal Ekonomi FE Unri.
- Rahmayati.2010. *Interaksi Informasi Asimetri dan budaya Organisasi dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran (Budgetary Slack)*. Pekanbaru: Skripsi UR
- Sugiwardani, Resti. 2012. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya, dan Komitmen Organisasi terhadap Budgetary Slack*. Jurnal

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi,  
Perbanas Surabaya.

Siringoringo, Marta Magdalena.  
2008. *Pengaruh Partisipasi  
Anggaran terhadap Timbulnya  
Senjangan Anggaran dengan  
Komitmen Organisasi dan  
Informasi Asimetri sebagai  
Variabel Moderating.*  
Pekanbaru:Skripsi UR.

Sucipto, 2009, *Pengaruh Partisipasi  
Anggaran Terhadap Senjangan  
Anggaran Organisasi dan  
Kompleksitas Tugas Terhadap  
Slack Anggaran.* Skripsi Unri.

Sopiah. 2008. *Perilaku  
Organisasional.* Yogyakarta:  
ANDI.

<http://otonomidaerah.com/pengertian-otonomi-daerah.html>

<http://bkd.pelalawankab.go.id/jumlah-pegawai-berdasarkan-eselon.html>

<http://www.halloriau.com/read-pelalawan-42629-2014-01-16-tahun-ini-pelalawan-targetkana-pad-rp89-m-.html>

<http://www.google.com>