

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
SENJANGAN ANGGARAN (*BUDGETARY SLACK*)  
DENGAN ASIMETRI INFORMASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

(Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir)

Oleh:  
**Dian Ferawati**  
**Pembimbing : Yusralaini dan Devi Safitri**

*Faculty of Economic Riau University Pekanbaru Indonesia*  
e-mail: [d\\_ve\\_w@yahoo.com](mailto:d_ve_w@yahoo.com)

*Effect of Budget Participation on Budgetary Slack With Information Asymmetry,  
Leadership Style and Organizational Commitment as Moderating Variables*

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test: 1) The effect of Budgetary Participation in the Budgetary Slack. 2) Effect of Budgetary Participation in Budgetary Slack with Information Asymmetry as Moderating Variables. 3) Effect of Budgetary Slack with Leadership style as Moderating variables. 4) Effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitment as Moderating Variables. The population in this study is SKPD on Kabupaten Rokan Hilir. Data was collected by distributing questionnaires. The findings in this study are: 1) Budgetary Participation significant effect on the Budgetary Slack. Meaning that the first hypothesis in this study received. 2) Information Asymmetry significant effect on the Budgetary Slack. Meaning that the second hypothesis in this study received. 3) Leadership style significant effect on the budgetary slack. Meaning that the third hypothesis in this study received. 4) organizational Commitment significant effect on the Budgetary Slack. Meaning that the fourth hypothesis in this study received. In this study suggested: 1) This research can then consider using a wider research object to the scope of the Province. 2) This study only took Budgetary Participation Variables as Independent Variables and Information Asymmetry, Leadership styles, Organizational Commitment as Moderating Variables. Therefore to include other Variables that affect the Budget Participation, example: Organizational culture.*

*Keyword:* *Budget Participation, Budgetary Slack, Information Asymmetry, LeadershipStyle, Organizational Commitment*

**PENDAHULUAN**

Kebijakan otonomi daerah merupakan perwujudan dari perubahan paradigma pembangunan

nasional yakni dari paradigma pertumbuhan menuju paradigma pemerataan pembangunan yang ditandai dengan diundangkannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999

tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian disusul dengan kebijakan desentralisasi Pengertian Otonomi Daerah berdasarkan Peraturan Pemerintahan No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Artinya, berdasarkan undang-undang yang telah ditetapkan, pemerintah daerah berhak untuk mengelola dan mengatur sumber daya sesuai dengan kepentingan masyarakat daerahnya serta menetapkan prioritas pembangunan sesuai dengan potensi dan sumber daya yang dimilikinya.

Otonomi daerah mulai diberlakukan sejak Januari 2001. Sejak saat itu, pemerintah daerah dijadikan sebagai titik sentral dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dengan mengedepankan otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab. Termasuk dalam kebijakan penyusunan anggaran daerah yang tidak lagi dibuat oleh pemerintah pusat, melainkan dibuat oleh pemerintah daerah sendiri, namun harus tetap dalam pengawasan pemerintah pusat.

Dengan adanya otonomi daerah, daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Hal ini diharapkan agar dapat memberikan keleluasaan kepada daerah untuk membangun daerahnya melalui usaha-usaha yang sejauh mungkin mampu meningkatkan partisipasi aktif masyarakat. Sejalan dengan itu,

pemerintah daerah juga diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD).

fisikal yang berlandaskan Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dan Kemudian direvisi melalui undang-Undang No. 32 Tahun 2004.

Dalam 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 sekretariar) sangat tergantung pada kebutuhan disetiap satuan kerja. Kebutuhan disetiap 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 (Halim dan abdullah, 2008).

Penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran masih menunjukkan hasil yang berbeda beda. Seperti menunjukkan partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran atau berpengaruh negatif. Dengan adanya partisipasi bawah dalam menyusun anggaran, maka

bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab, pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan baik. Dengan demikian kemungkinan timbulnya senjangan anggaranpun dapat diminimalisir.

Definisi di atas menerangkan senjangan anggaran adalah sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Artinya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya, bawahan cenderung mengecilkan kapabilitas produktifnya. Menurut (Dunk, 1993; Waller, 1988) dalam Fitri (2007:1016) bahwa bawahan akan menyembunyikan informasi pribadi untuk menciptakan budget yang mudah dicapai, untuk meningkatkan kemungkinan keuntungan dari evaluasi kinerja

Berdasarkan fenomena yang terjadi bahwa daerah yang diberikan wewenang untuk menghasilkan dan mengelola alamnya dengan baik maka pemerintahannya juga mengalami permasalahan, dimana Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) kembali memberikan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atas LKPD Kabupaten Rokan Hilir TA 2013. Opini ini sama dengan opini yang diberikan BPK RI atas LKPD Kabupaten Rokan Hilir pada tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan hasil WDP itu maka masalah yang terkait dengan senjangan anggaran dalam setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Rokan Hilir harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki oleh masing-

masing instansi. Partisipasi anggaran yang melibatkan seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Rokan Hilir diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja, sehingga keuangan daerah dapat dikelola dengan baik dan seoptimal mungkin. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada semakin baiknya pelayanan yang diberikan kepada dunia usaha, agar tidak terjadinya kecurangan seperti kondisi yang memungkinkan terjadinya korupsi juga karena adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan memanfaatkan informasi yang dimiliki oleh bawahan atau pihak yang tidak bertanggungjawab, dalam menyampaikan informasi yang bias dan tidak sesuai dengan kebutuhan yang sebenarnya dalam pencapaian target organisasi demi kebutuhan pribadi atau golongan untuk melakukan senjangan anggaran yang akan mengakibatkan kerugian bagi negara dan mengganggu terhadap kesejahteraan. Senjangan anggaran merupakan perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Senjangan anggaran adalah sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Artinya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya, bawahan cenderung mengecilkan kapabilitas produktifnya. (Anthony dan Ghovindarajan, 2006).

Informasi asimetri merupakan salah satu faktor yang menimbulkan perilaku negatif dalam hal ini adalah *budgetary slack*, dimana bawahan yang memiliki informasi asimetri yaitu atasan

anggaran mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih dari pada bawahan, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut asimetri informasi.

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Seseorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan haruslah memiliki kriteria-kriteria yang diharapkan, dalam arti seorang pemimpin harus memiliki kriteria yang lebih daripada bawahannya, misalnya jujur, adil, bertanggung jawab dan sebagainya.

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektivitasnya Sopiah (2008) menyatakan para peneliti telah mengidentifikasi teori perilaku kepemimpinan dalam dua kategori yaitu kepemimpinan berorientasi tugas (struktur) serta kepemimpinan

berorientasi hubungan (konsiderasi) pada karyawan.

Definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Senjangan Anggaran

Definisi di atas menerangkan senjangan anggaran adalah sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Artinya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya, bawahan cenderung mengecilkan kapabilitas produktifnya. Menurut (Dunk, 1993; Waller, 1988) dalam Fitri (2007:1016) bahwa bawahan akan menyembunyikan informasi pribadi untuk menciptakan budget yang mudah dicapai, untuk meningkatkan kemungkinan keuntungan dari evaluasi kinerja.

Dalam Falikhun 2007 menyatakan dalam alasan utama

- manager melakukan *Budgetary Slack*:
- a. Orang - orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akabn terlihat bagus dimata atasan jika meereka dapat mencapai anggarannya.
  - b. *Budgetary Slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidak pastian, jika tidak ada kejadian yang terduga, yang terjadi manager tersebut dapat melampaui atau mencapai anggarannya.

## 2. Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2009:448) menjelaskan partisipasi anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan anggaran kepada para manjer tingkat bawah. Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas, karena adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dalam pembuatan anggaran, tujuan anggaran akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang akan menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan inheren dalam proses tersebut akan memberikan insentif non-uang yang mengarah pada tingkat yang lebih tinggi.

Anthony dan Govindarajan (2006:86) menjelaskan bahawa partisipasi anggaran sebagai salah satu tujuan dari system pengendalian managemen akan mendorong manager agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai cita - cita organisasi. Brownell dalam

Falikhatur (2007) mengatakan bahwa partisipasi penganggaran merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Teori keagenan telah digunakan untuk menjelaskan pasrtisipasi anggaran. Hasil yang diharapkan oleh principal dalam hal ini adalah pihak pemerintah dapat ditingkatkan melalui perolehan informasi terhadap agen (masyarakat yang diwakili oleh DPRD) sebelum proses penyusunan anggaran. Dari proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemerintah akan memperoleh kesempatan mendapatkan informasi dari masyarakat yang dapat disampaikan secara lebih akurat berupa informasi local yang berguna sebagai standar yang dapat memberikan keuntungan dalam pengukuran kinerja. Proses penganggaran pada umumnya mempunyai tiga pendekatan yaitu , pendekatan dari atas kebawah yang menyatakan eksekutif perusahaan menentukan jumlah anggaran dan kemudian menekankan jumlah tersebut pada tingkat yang lebih bawah, kelemahan sistem ini dirasakan oleh manager yang lebih rendah sebagai pemakaan yang tidak realistik oleh orang - orang yang tidak langsung bersentuhan dengan aktifitas bisnis. Pendekatan kedua adalah bawah atas, dimana manager lebih rendah yang menentukan anggaran sehingga kelemahannya sering mengabaikan esekutif. Sistem ketiga adalah partisipasi atau pendekatan menerima dan memberi, dengan

manager dengan berbagai tingkatan berunding untuk mencapai anggaran yang memuaskan semua pihak.

### 3. Informasi Asimetri

Adanya asimetri informasi merupakan salah satu faktor yang menimbulkan perilaku negatif dalam hal ini adalah *budgetary slack*, konsep asimetri informasi yaitu atasan anggaran mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih daripada bawahan, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut asimetri informasi.

### 4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan produktifitas karyawan.

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan

efektivitasnya Sopiah (2008) menyatakan para peneliti telah mengidentifikasi teori perilaku kepemimpinan dalam dua kategori yaitu kepemimpinan berorientasi tugas (struktur) serta kepemimpinan berorientasi hubungan (konsiderasi) pada karyawan.

### 5. Komitmen Organisasi

Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

### 6. Penelitian Terdahulu

Penelitian pada pemerintahan daerah yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan informasi asimetri, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, antara lain sebagai berikut:

Falikhatur (2007) melakukan penelitian tentang interaksi informasi asimeteri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Populasi penelitian ini adalah seluruh individu (eksekutif) di RSUD yang masuk dalam kategori *middle management level* sejawa tengah yang

mempunyai masa jabatan paling sedikit satu tahun, dengan jumlah responden sebanyak 99 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi, hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya, informasi asimetri sebagai variabel moderating memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sebaliknya, *group cohesiveness* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:448) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada pemerintah daerah se Provinsi Riau kabupaten dan kota. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon III dan eselon IV yang ada didinas pemerintah daerah se Provinsi Riau kabupaten dan kota dengan jumlah responden sebanyak 900 orang. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan bantuan *software SPSS* versi 12.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Begitu pula dengan variabel moderating yakni komitmen

SKPD level bawah diberik kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

Interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating secara persial berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran. Dimana dengan adanya dukungan serta komitmen organisasi yang tinggi dari para aparatur yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran pada pemerintah daerah kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo.

Antony dan Govindarajan (2002) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap timbulnya senjangan anggaran dengan komitmen organisasi dan informasi asimetri sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada pemerintah daerah se Provinsi Riau kabupaten dan kota. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon III dan eselon IV yang ada didinas pemerintah daerah se Provinsi Riau kabupaten dan kota dengan jumlah responden sebanyak 900 orang. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan bantuan *software SPSS* versi 12.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Begitu pula dengan variabel moderating yakni komitmen

organisasi dengan informasi asimetri tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran pada pemerintah daerah se Provinsi Riau kabupaten kota.

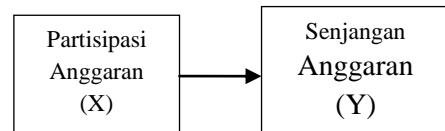
Rosmaida. S(2008) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat eselon III dan eselon IV pada 16 dinas dipemerintah daerah Kabupaten Rokan Hulu. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan bantuan *software* SPSS versi 12.0. Hasil menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan semakin rendah. Selanjutnya, informasi asimetri sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sedangkan, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Ikhsan, Arfan dan La Ane (2007) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi dan komitmen

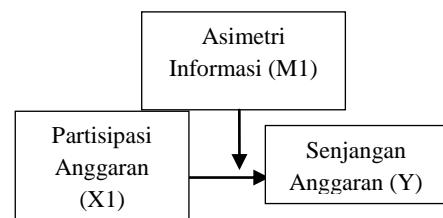
organisasi sebagai pemoderasi. Hasil temuan dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran, asimetri informasi berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Untuk lebih menjelaskan hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian ini maka berikut digambarkan model penelitian yang digunakan.

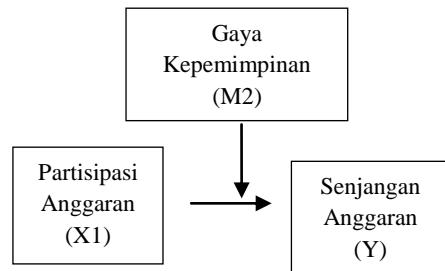
#### a. Model 1



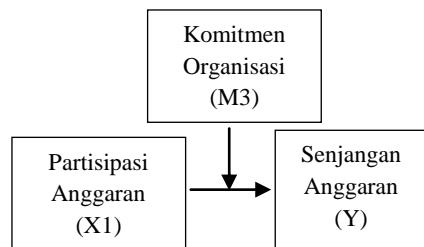
#### b. Model 2



#### c. Model 3



#### d. Model 4



#### 7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori diatas, maka dapat diturunkan hipotesi sebagai berikut:

- $H_1$  : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran
- $H_2$  : Informasi asimetri berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi Anggaran dengan senjangan anggaran.
- $H_3$  : Gaya kepemimpinan berorientasi karyawan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
- $H_4$  : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintahan yang ada di Kabupaten Rokan Hilir. Objek yang diteliti adalah Dinas, Lembaga Teknis Daerah (Badan, Kantor, dan RSUD), serta kantor Kecamatan yang terlibat dalam pembuatan anggaran daerah di Kabupaten Rokan Hilir.

Jenis penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*). Data

subjek adalah jenis data penelitian yang berupa sikap, opini, pengalaman atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang akan menjadi (responden) (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data subjek diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan salah satunya secara tertulis atau dalam bentuk kuesioner. Kuesioner berisi satunya secara tertulis atau dalam bentuk kuesioner. Kuesioner berisi tanggapan atas pertanyaan tertulis yang diajukan oleh peneliti.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua, yaitu :

1. Data Primer (*Primary Data*)  
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 (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli melalui metode survei, yakni dari jawaban kuesioner responden.
2. Data Sekunder (*Secondary data*)  
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 (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data sekunder digunakan untuk

memperoleh nama-nama dan jumlah instansi pemerintahan di Kabupaten Rokan Hilir serta beberapa dokumen yang berhubungan dengan keperluan penelitian.

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakter tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dari pemerintah daerah yaitu pejabat setingkat Eselon III dan Eselon IV yang terdiri dari kepala bagian/bidang dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari 42 instansi, yang meliputi Dinas, Lembaga Teknis Daerah (Badan, Kantor, dan RSUD), serta Kantor Kecamatan pada Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir. Berdasarkan data yang diperoleh dari badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Kabupaten Rokan Hilir, pejabat setingkat kepala bagian/bidang dan kepala subbagian/ dan RSUD), serta Kantor Kecamatan di Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir adalah sebanyak 725 orang.

Alasan dipilihnya pejabat Eselon III dan Eselon IV karena mereka memiliki peranan 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. Sedangkan pemilihan Dinas, Lembaga Teknis daerah (Badan, Kantor, dan RSUD), serta kantor kecamatan dilakukan dengan menyusun, menggunakan, dan melapor realisi anggaran atau

sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah.

Sampel adalah sekumpulan unit observasi (sebagian dari elemen-elemen populasi) (Indriantoro dan Supomo, 2002). Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel Badan dan Dinas yang terdapat dilingkungan Rokan Hilir. Alasan peneliti hanya mengambil Badan dan Dinas adalah untuk mempersempit ruang lingkup penelitian dikarenakan keterbatasan waktu, tenaga dan biaya. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus dari Slovin. Model rumus Slovin adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Besarnya Ukuran Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Presisi yang diingin untuk diambil (10%)

Jadi jika dimasukkan kedalam rumus Slovin, maka didapat jumlah sampel sebagai berikut:

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

$$n = \frac{725}{1 + 725(0,1)^2}$$

$$n = 87,87 = 87$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka jurnal sampel yang akan diteliti adalah sebanyak 87 orang.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Demografi Responden

Bab ini menyajikan hasil dari analisis data berdasarkan variabel-variabel yang dipakai dalam analisis regresi berganda. Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen yaitu Senjangan Anggaran (Y), satu variabel independen yaitu Partisipasi

Anggaran (X1) dan tiga variabel moderating yaitu Informasi Asimetri (M1), Gaya Kepemimpinan (M2) dan Komitmen Organisasi (M3).

## 2. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif atau statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Lokasi penelitian dilakukan di Kabupaten Rokan Hilir.

## 3. Hasil Pengujian Kualitas Data

Validitas merupakan konsep pengukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrument tersebut menghasilkan hasil ukur sesuai dengan tujuan pengukurannya. Jika suatu item pernyataan dinyatakan tidak valid maka item pertanyaan itu tidak dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya (Indrianto dan Supomo, 2009).

## 4. Hasil Uji Reliabilitas Data

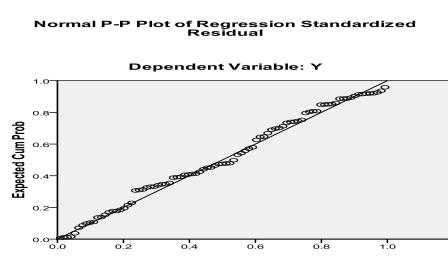
Reliabilitas adalah angka indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan suatu konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala yang sama (Ghozali, 2005).

Pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel. Pengukuran yang reliabilitas menunjukkan instrument sudah dipercaya sehingga menghasilkan data dapat dipercaya. Uji Reliabilitas adalah alat untuk indikator dari variabel dan konstruk. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji Statistik Cronbach Alpha. Suatu pengukuran dapat diandalkan apabila

memiliki koefisien cronbach's alpha sama atau lebih dari 0,6.

## 5. Hasil Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas dapat dilihat dari grafik P-Plot. Hasil pengujian normalitas dengan grafik P-Plot untuk variabel dependen Senjangan Anggaran (Y) dapat dilihat pada grafik berikut:



**Gambar 4.1**  
**Normal P-Plot Regresion Standarized Residual**

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari gambar 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa data tersebut tersebar disekitar garis diagonal. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persyaratan normalitas data dapat terpenuhi.

## 6. Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Hasil Pengujian Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2005). Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah nilai besaran *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*, jika  $VIF < 10$  dan mempunyai angka *Tolerance* mendekati  $> 0.1$ .

### 2. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada atau tidak heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat pada pola gambar

Scatterplot model tersebut (Ghozali, 2005) Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Dari hasil Scatterplot dibawah terlihat bahwa diagram tidak membentuk pola atau terlihat terpencar yang berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

### 3. Hasil Pengujian Autokorelasi

Pengujian autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan penganggu (*error*) pada periode t dengan kesalahan penganggu pada periode sebelumnya (Ghozali, 2005). Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dari nilai Durbin Watson (DW).

### 4. Hasil Regresi Berganda

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda. Adapun hasil analisis data untuk masing-masing hipotesis dapat dilihat pada pengujian hipotesis.

### 5. Hasil Uji Hipotesis

#### Model 1 ( Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran )

Model yang pertama diajukan adalah untuk menguji apakah Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran (Y).

##### a. Uji hipotesis 1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh

##### signifikan terhadap Senjangan Anggaran.

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\ value$  (*sign*) < dari 0,05 maka H1 diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $p\ value$  (*sign*) > 0,05 maka H1 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.363 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1.989 dan  $p\ value$  (*sign*) 0,020 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y).

##### b. Uji hipotesis 2 : Informasi Asimetri berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran.

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\ value$  (*sign*) < dari 0,05 maka H2 diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $p\ value$  (*sign*) > 0,05 maka H2 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.291 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1.989 dan  $p\ value$  (*sign*) 0,024 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Informasi Asimetri (M1) berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y).

##### c. Uji hipotesis 3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran.

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\ value$  (*sign*) < dari 0,05 maka H2 diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $p\ value$  (*sign*) > 0,05 maka H2 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,159 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1.989 dan  $p\ value$  (*sign*) 0,874 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Dengan

demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (M2) berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y).

**d. Uji hipotesis 4 :Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran.**

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p value$  (sign) < dari 0,05 maka H2 diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $p value$  (sign) > 0,05 maka H2 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,363 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,989 dan  $p value$  (sign) 0,003 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi (M3) berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y).

## **6. Hasil Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel-variabel independen. Semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen.

## **PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- a. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran (X1)

berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y). Pengujian ini berhasil membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Kesenjangan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan baik. Dengan demikian, kemungkinan timbulnya senjangan anggaran pun dapat diminimalisir.

- b. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan Informasi Asimetri (M1) berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y), artinya hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Informasi asimetri sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki oleh bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi. Oleh karena itu, dibutuhkan keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran yang mana diharapkan bawahan dapat memberikan informasi yang benar dan tepat.
- c. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (M2) berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y), artinya hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Seorang atasan yang mempunyai gaya kepemimpinan seperti ini lebih mementingkan terlaksananya tugas daripada

perkembangan dan pertumbuhan bawahannya. Sedangkan atasan yang berorientasi pada bawahannya berusaha untuk memotivasi bawahannya pada saat melakukan survei. Atasan mendorong bawahannya untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada mereka dan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan, dan penuh penghargaan dengan anggota kelompoknya.

d. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (M3) berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y), artinya hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. Naik atau turunnya senjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahannya untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen bawahannya terhadap organisasi berada pada tingkat yang rendah. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasi seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran.

## 2. Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana lazimnya suatu penelitian, hasil penelitian ini juga

mengandung beberapa keterbatasan, antara lain:

- a. Pemilihan objek penelitian hanya menggunakan satu lokasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan hanya ruang lingkup Kabupaten / Kota (tingkat II) saja, yaitu SKPD Kabupaten Rokan Hilir.
- b. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan – pertanyaan pada kuesioner. Hal ini dapat menyebabkan masalah subjektivitas dari responden yang dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden.

## 3. Saran

Saran – saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi kesempurnaan penelitian selanjutnya yaitu:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian dan tidak hanya pada Pemerintah Kota saja, tetapi dapat dilakukan pada Pemerintah Provinsi.
2. Penelitian ini hanya mengambil variabel Partisipasi Anggaran (X1) sebagai variabel independen dan Informasi Asimetri (M1), Gaya Kepemimpinan (M2), Komitmen Organisasi (M3) sebagai variabel moderating sehingga hanya membatasi pengaruh terhadap Senjangan Anggaran (Y). Oleh karena itu, perlu dikembangkan untuk penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel lainnya

yang mempengaruhi Partisipasi Anggaran, misalnya Budaya Organisasi dan Kecukupan Anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2006. *Management Control System-Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Falikhatur. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*. Makassar: 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 Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul dan Syukriy Abdullah. 2008. *Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintahan Daerah*. <http://www.bppk.dep> keu.go.id/index.php/id/2008050879/jurnal-akuntansi-pemerintah/hubungan-dan-masalah-keagenan-di-pemerintahan-daerah.html (Dilayari 1 Oktober 2011).
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Sutomo. 2002. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Edisi 1. Yogyakarta BPEE Yogyakarta.
- Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007. Tentang Organisasi Perangkat Daerah*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang RI No. 22 Tahun 1999. tentang Pemerintahan Daerah*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang RI No. 25 Tahun 1999. tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang RI No. 32 Tahun 2004. tentang Pemerintahan Daerah*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : ANDI.