

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
(Studi Empiris Pada Universitas Telkom Bandung)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menempuh Ujian Akhir Program Sarjana (S1)
Program Studi Akuntansi STIE STAN – Indonesia Mandiri

Disusun Oleh :

Andina Puspita

371941015



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI STAN –INDONESIA MANDIRI

BANDUNG

2020

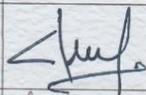
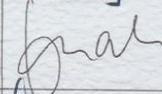
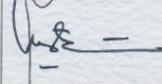
LEMBAR PERSETUJUAN REVISI TUGAS AKHIR

**"PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN"
(Studi Empiris Pada Universitas Telkom Bandung)**

Telah melakukan sidang tugas akhir pada hari Rabu, tanggal 03 Juni 2020 dan telah melakukan revisi sesuai dengan masukan pada saat sidang tugas akhir

Bandung, 03 Juni 2020

Menyetujui,

No	Nama		Tanda Tangan
1	Dani Sopian, SE., M.Ak.	Pembimbing	
2	Dr. Leni Susanti, SE., M.Si.	Penguji 1	
3	Intan Pramesti Dewi, SE., M.Ak., Ak., CA.	Penguji 2	

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Universtas Telkom Bandung)

Penulis : Andina Puspita

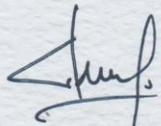
NIM : 371941015

Bandung, Juni 2020

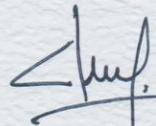
Mengesahkan,

Pembimbing,

Ketua Program Studi
Akuntansi,



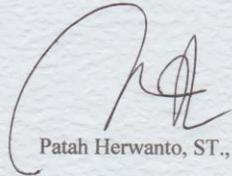
Dani Sopian, SE., M.Ak.



Dani Sopian, SE., M.Ak.

Mengetahui,

Wakil Ketua Bidang I Akademik,



Patah Herwanto, ST., M.Kom.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andina Puspita
NIM : 371941015
Program Studi : Akuntansi S1
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN (Studi Empiris Pada Universitas Telkom Bandung)

Dengan ini menyatakan bahwa proposal skripsi yang saya susun adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti adanya indikasi plagiat dalam karya ilmiah ini, saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Bandung, Juni 2020

Yang membuat pernyataan,

Andina Puspita

371941015

MOTTO

Successful indeed are the believers, those who humble themselves in their prayers

(QS Al-Mu'minuun : 1-2)

It always seems impossible until it's done – Nelson Mandela

Effort makes you. You will regret someday if you don't do your best now. Don't think it's too late but keep working on it. It takes time, but there's nothing that gets worse due to practicing. So practice. You may get depressed, but it's evidence that you are doing good - JJK

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran baik secara simultan maupun parsial. Penelitian dilaksanakan di Universitas Telkom. Populasi penelitian berjumlah 94 orang, dari populasi tersebut, diambil 69 orang sebagai responden. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria pegawai setingkat Manajer/Kepala Bagian dan setingkat Direktur/Wakil Dekan yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan penekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran. Hasil pengujian koefisien determinasi (*R Square*) adalah sebesar 56,5% yang artinya partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap senjangan anggaran sebesar 56,5% sedangkan sisanya sebesar 43,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Senjangan Anggaran

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of budgetary participation, budget emphasis and organizational commitment on budgetary slack both simultaneously and partially. The study was conducted at Telkom University. The study population consists of 94 people from which 69 people were taken as respondents. Sampling technique is using purposive sampling method with employee's criteria involved in budgeting process are amongst the Managerial level / Head Division level and Directorial Level / Vice Dean level. The Data Analysis used in this study is multiple linear regression analysis. The results of the study simultaneously showed that budgetary participation, budget emphasis and organizational commitment significantly influenced the budgetary slack. The results of the partial research showed that budgetary participation and budgetary emphasis had a significant positive effect on budgetary slack while organizational commitment had a significant negative effect on the budgetary slack. The test result of coefficient of determination (R Square) is 56.5% which means the budgetary participation, budgetary emphasis and organizational commitment contribute to the budgetary slack of 56.5% while the remaining 43.5% is explained by other variables not examined in this study.

Keywords : Budgetary Participation, Budget Emphasis, Organizational Commitment, Budgetary Slack.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN Indonesia Mandiri dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran” (Studi Empiris Pada Universitas Telkom Bandung).

Penyusunan ini juga tidak akan berhasil tanpa ada bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah Subhanahu Wata'Alla yang telah memberikan kelancaran dan kesehatan sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Chairuddin, Ir., MT., MM selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmi Ekonomi STAN Indonesia Mandiri.
3. Bapak Dani Sopian., SE., M.AK Selaku Kepala Program Studi Akuntansi sekaligus dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Leni Susanti., SE., M.Si., DR dan Ibu Intan Pramesti Dewi., SE., M.Ak.,Ak., CA selaku penguji, atas arahan dan bimbingannya selama proses sidang dan proses penyusunan revisi skripsi ini.

5. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama Penulis menyelesaikan studi di STIE STAN-Indonesia Mandiri.
6. Orang tua Penulis, Mamah, Bapak (Alm), Mamah Mertua (Almh), Bapak Mertua (Alm), dan adik-adik atas cinta, doa dan semangat yang diberikan untuk Penulis, yang tak pernah lelah memotivasi untuk meraih gelar Sarjana.
7. Suami dan anak Penulis, atas dukungan moriil dan materiil disaat Penulis menyelesaikan pendidikan sampai dengan penyelesaian karya ilmiah ini.
8. Bapak dan Ibu Pegawai Universitas Telkom yang menjadi responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang Penulis sebarikan serta atas doa dan motivasinya kepada Penulis.
9. Keluarga kedua Penulis, atasan dan rekan kerja di Direktorat Keuangan pada umumnya dan Unit Akuntansi pada khususnya yang memberikan fleksibilitas waktu, keleluasaan, doa dan motivasi kepada Penulis untuk menyusun skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat Penulis yang dengan sabar mendengarkan keluh kesah, dan selalu memberikan motivasi kepada Penulis serta teman-teman seperjuangan yang menempuh pendidikan di STIE STAN Indonesia Mandiri, tetap semangat dan semoga sukses selalu.
11. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah mendukung penyelesaian penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari segala kesempurnaan dikarenakan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang Penulis miliki, oleh

karena itu, dengan segala kerendahan hati, Penulis memohon maaf sebesar-besarnya atas segala kekurangan. Penulis juga mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak untuk penulisan karya ilmiah selanjutnya.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk semua orang yang membacanya.

Bandung, Juni 2020

Andina Puspita

371941015

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat / Kegunaan Penelitian	7
1.4.1 Kegunaan Teoritis / Akademis.....	7
1.4.2 Kegunaan Praktis	7
BAB II.....	9
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	9
2.1 Tinjauan Pustaka	9
2.1.1 <i>Agency Theory</i>	9
2.1.2 Definisi Anggaran	10
2.1.3 Partisipasi Anggaran	24
2.1.4 Penekanan Anggaran.....	30
2.1.5 Komitmen Organisasi.....	32
2.1.6 Senjangan Anggaran	36
2.2 Penelitian Sebelumnya	40
2.3 Kerangka Teoritis	53
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran	53

2.3.2	Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran	54
2.3.3	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran	55
2.4	Model Analisis dan Hipotesis.....	56
2.4.1	Model Analisis	56
2.4.2	Hipotesis.....	56
BAB III	57
OBJEK DAN METODE PENELITIAN	57
3.1	Objek Penelitian	57
3.2	Lokasi Penelitian	58
3.3	Metode Penelitian.....	59
3.3.1	Unit Analisis	60
3.3.2	Populasi dan Sampel	60
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel dan Penentuan Ukuran Sampel	69
3.3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.3.5	Jenis dan Sumber Data	71
3.3.6	Operasionalisasi Variabel.....	72
3.3.7	Instrumen Pengukuran	78
3.3.8	Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran	82
3.3.9	Teknik Analisis Deskriptif	85
3.3.10	Pengujian Hipotesis.....	88
PEMBAHASAN	93
4.1	Profil Responden	93
4.1.1	Sampel Penelitian.....	93
4.1.2	Jenis Kelamin Responden	95
4.1.3	Usia Responden.....	96
4.1.4	Jabatan Responden	97
4.1.5	Lama Bekerja sebagai Pegawai Universitas Telkom	98
4.1.6	Pendidikan Responden	99
4.2	Pengujian Kualitas Instrumen	99
4.2.1	Uji Validitas	100

4.2.2	Uji Reliabilitas	103
4.3	Analisis Deskriptif.....	105
4.3.1	Rentang Skala.....	105
4.3.2	Tanggapan Responden	106
4.3.3	Korelasi Antar Variabel	128
4.4	Pengujian Hipotesis	130
4.4.1	Analisis Regresi Linier Berganda	130
4.4.2	Uji F	133
4.4.3	Uji t	134
4.5	Koefisien Determinasi (R ²).....	136
4.6	Pembahasan, Implikasi dan Keterbatasan	138
4.6.1	Pembahasan.....	138
4.6.2	Implikasi.....	142
4.6.3	Keterbatasan	143
BAB V	145
KESIMPULAN DAN SARAN	145
5.1	Kesimpulan.....	145
5.2	Saran	146
5.2.1	Saran Teoritis	146
5.2.2	Saran Praktis	147
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN – LAMPIRAN	L1

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Sebelumnya	48
Tabel 3.1	Daftar Populasi	61
Tabel 3.2	Daftar Sampel	68
Tabel 3.3	Operasionalisasi Variabel	75
Tabel 3.4	Skala Likert untuk Alternatif Jawaban Kuesioner Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Senjangan Anggaran	79
Tabel 3.5	Skala Likert untuk Alternatif Jawaban Kuesioner Penekanan Anggaran	79
Tabel 3.6	Interpretasi Reliabilitas	85
Tabel 3.7	Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan	87
Tabel 4.1	Daftar Responden	93
Tabel 4.2	Uji Validitas Partisipasi Anggaran	101
Tabel 4.3	Uji Validitas Penekanan Anggaran	101
Tabel 4.4	Uji Validitas Komitmen Organisasi	102
Tabel 4.5	Uji Validitas Senjangan Anggaran	102
Tabel 4.6	Reliabilitas Partisipasi Anggaran	103
Tabel 4.7	Reliabilitas Penekanan Anggaran	103
Tabel 4.8	Reliabilitas Komitmen Organisasi	104
Tabel 4.9	Reliabilitas Senjangan Anggaran	104
Tabel 4.10	Rentang Skala Variabel	106
Tabel 4.11	Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Partisipasi Anggaran	106
Tabel 4.12	Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Partisipasi Anggaran	107
Tabel 4.13	Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Partisipasi Anggaran	108
Tabel 4.14	Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Partisipasi Anggaran	108

Tabel 4.15	Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Partisipasi Anggaran	109
Tabel 4.16	Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Partisipasi Anggaran	110
Tabel 4.17	Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Penekanan Anggaran	111
Tabel 4.18	Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Penekanan Anggaran	111
Tabel 4.19	Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Penekanan Anggaran	112
Tabel 4.20	Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Penekanan Anggaran	112
Tabel 4.21	Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Penekanan Anggaran	113
Tabel 4.22	Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Penekanan Anggaran	114
Tabel 4.23	Tanggapan Pertanyaan 7 Variabel Penekanan Anggaran	114
Tabel 4.24	Tanggapan Pertanyaan 8 Variabel Penekanan Anggaran	115
Tabel 4.25	Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Komitmen Organisasi	116
Tabel 4.26	Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Komitmen Organisasi	116
Tabel 4.27	Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Komitmen Organisasi	117
Tabel 4.28	Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Komitmen Organisasi	118
Tabel 4.29	Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Komitmen Organisasi	119
Tabel 4.30	Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Komitmen Organisasi	119
Tabel 4.31	Tanggapan Pertanyaan 7 Variabel Komitmen Organisasi	120
Tabel 4.32	Tanggapan Pertanyaan 8 Variabel Komitmen Organisasi	121
Tabel 4.33	Tanggapan Pertanyaan 9 Variabel Komitmen Organisasi	121
Tabel 4.34	Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Senjangan Anggaran	123
Tabel 4.35	Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Senjangan Anggaran	123
Tabel 4.36	Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Senjangan Anggaran	124
Tabel 4.37	Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Senjangan Anggaran	125
Tabel 4.38	Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Senjangan Anggaran	125
Tabel 4.39	Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Senjangan Anggaran	126
Tabel 4.40	Rekapitulasi Tanggapan Responden	127

Tabel 4.41 Tingkat Keeratan Koefisien Korelasi	129
Tabel 4.42 Korelasi Antar Variabel	129
Tabel 4.43 Regresi Linier Berganda	131
Tabel 4.44 Uji F	133
Tabel 4.45 Uji t	135
Tabel 4.46 Koefisien Determinasi (R^2)	137

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Analisis	56
Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden	95
Gambar 4.2 Usia Responden	96
Gambar 4.3 Jabatan Responden	97
Gambar 4.4 Lama Bekerja Responden	98
Gambar 4.5 Pendidikan Responden	99

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Permohonan Pengisian Kuesioner.....	L1
Lampiran 2.	Kuesioner	L2
Lampiran 3.	Daftar Populasi	L8
Lampiran 4.	Daftar Sampel	L14
Lampiran 5.	Tabulasi Data Partisipasi Anggaran	L15
Lampiran 6.	Tabulasi Data Penekanan Anggaran	L17
Lampiran 7.	Tabulasi Data Komitmen Organisasi	L19
Lampiran 8.	Tabulasi Data Senjangan Anggaran	L21
Lampiran 9.	Uji Validitas Partisipasi Anggaran	L23
Lampiran 10.	Uji Validitas Penekanan Anggaran	L24
Lampiran 11.	Uji Validitas Komitmen Organisasi	L26
Lampiran 12.	Uji Validitas Senjangan Anggaran	L28
Lampiran 13.	Uji Reliabilitas	L29
Lampiran 14.	Uji Korelasi Antar Variabel	L31
Lampiran 15.	Uji F	L32
Lampiran 16.	Uji t	L32
Lampiran 17.	Koefisien Determinasi	L33
Lampiran 18.	Riwayat Hidup	L34

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Anggaran memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan alokasi sumber daya melalui komunikasi internal dan pada saat yang sama berfungsi sebagai sarana otorisasi pengeluaran dan basis evaluasi (Abata, 2014). Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, dimana rencana tersebut akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu (Hansen dan Mowen, 2005 dalam Permana, dkk, 2017). Proses penyusunan anggaran dapat bersifat dari “atas ke bawah” atau dari “bawah ke atas”. Proses penganggaran dengan metode campuran ini dikenal juga dengan metode partisipatif, dimana semua lini terlibat dalam menyusun anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005 dalam Sariningrum, 2017).

Sebagai elemen sistem pengendalian manajemen, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schiff dan Lewin, 1970, Welsch *et al.*,1996 dalam Koeswardhana, 2017). Fungsi perencanaan dan pengendalian dari anggaran tersebut, mempengaruhi dan melibatkan interaksi manusia baik sebagai atasan (*principal*) maupun sebagai bawahan (*agent*) yang memungkinkan timbulnya perilaku yang bersifat positif berupa peningkatan kinerja dan perilaku negatif yaitu kecenderungan untuk menciptakan *slack* atau senjangan anggaran (Koeswardhana, 2017).

Senjangan anggaran adalah tugas yang disengaja oleh manajer yang bertanggung jawab atas penganggaran yang menyajikan perkiraan anggaran yang tidak sesuai dengan potensi asli, dengan cara menurunkan pendapatan yang dapat dihasilkan dan menaikkan biaya yang diperlukan (Dunk, 1993 dalam Rifqi, Subekti dan Rahman, 2017). Penciptaan senjangan anggaran sering terjadi ketika penilaian berdasarkan kinerja apakah manajer mencapai target anggaran atau tidak. Manajer yang targetnya tidak tercapai akan menghadapi prospek intervensi dalam pekerjaan mereka seperti kehilangan sumber daya organisasi, hilangnya bonus tahunan dan kenaikan gaji, dan kadang-kadang bahkan hilangnya pekerjaan. Jadi mereka mungkin mencari cara untuk melindungi diri dari risiko turunnya target anggaran dan menghilangkan stigma yang melekat sebagai manajer yang berprestasi rendah. Cara perlindungan yang memungkinkan untuk mencapai target misalnya dengan menciptakan senjangan anggaran (Damrongsukniwat, Kunpanitchakit, dan Durongwatana, 2015). Ketika kinerja digunakan sebagai dasar evaluasi, bawahan memiliki peluang untuk membangun senjangan anggaran untuk meningkatkan kemungkinan mencapai anggaran dan akan menimbulkan masalah bagi perusahaan karena menyebabkan tingginya biaya dan mengurangi laba (Schiff dan Lewin, 1970, Kren dan Liao, 1988 dalam Steven, 2002).

Indikasi adanya fenomena senjangan anggaran di Universitas Telkom terjadi pada tahun 2017-2018. Pada tahun 2017, realisasi target pendapatan sebesar 109,87% dengan kata lain terdapat selisih lebih sebesar 9,87% dari dari anggaran pendapatan yang ditetapkan, sedangkan realisasi beban sebesar 98,51% atau terdapat selisih

anggaran kurang sebesar 1,49% dari total anggaran beban. Pada tahun 2018, realisasi pendapatan sebesar 106% atau terdapat selisih lebih sebesar 6% dari total anggaran pendapatan dan realisasi beban sebesar 99,52% atau selisih kurang sebesar 0,48% dari total anggaran beban.

Tingkat senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk besarnya peran atau partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Kahar,dkk, 2016). Partisipasi penganggaran merupakan proses dimana individu-individu, baik atasan atau bawahan terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan target anggaran. Dalam menyusun anggaran, manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar (Sujana, 2010). Partisipasi anggaran dianggap penting dikarenakan bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung dari bagiannya dan diharapkan akan terciptanya anggaran yang sesuai dengan kondisi yang diharapkan (Sari, Diana dan Mawardi, 2019).

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Para manajer cenderung akan menganggarkan pendapatan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi (Merchant, Lukka, Young dalam Sujana, 2010). Adanya partisipasi anggaran memberikan peluang bagi manajer tingkat bawah untuk melonggarkan anggaran atau segera menciptakan senjangan agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai (Anthony dan Govindrajan, 2007:87).

Kondisi yang juga dapat memicu terjadinya senjangan anggaran adalah adanya penekanan anggaran (*budget emphasis*). Penekanan anggaran merupakan desakan dari

atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran (Kusniawati dan Lahaya, 2017). Hal ini bisa terjadi jika anggaran yang telah dirancang sebelumnya digunakan sebagai penentu kinerja karyawan, sehingga bawahan akan berupaya untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara membentuk anggaran yang bisa dengan mudah untuk dicapai (Sari, Diana dan Mawardi, 2019). Adanya penekanan anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan senjangan dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi (Umasangadji, dkk, 2019).

Faktor lainnya yang dianggap sebagai pemicu timbulnya senjangan anggaran adalah komitmen organisasi (Apriandita, Sujana dan Putra, 2014). Komitmen organisasi adalah keadaan individu yang memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Manajer bawah yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan informasi-informasi yang akurat ke dalam usulan anggaran dan melaksanakan serta mempertanggungjawabkan atas usulan anggaran yang sudah disepakati bersama (Setyarini, Susty A, 2014).

Manajer dengan komitmen organisasi yang tinggi dan tingkat keterlibatan kerja yang rendah adalah yang paling tidak memungkinkan untuk membuat senjangan anggaran. di sisi lain, manajer dengan level komitmen organisasi yang rendah dan tingkat keterlibatan kerja tinggi adalah individu yang paling mungkin untuk membuat senjangan anggaran (Nouri, 1994).

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Hormati, dkk (2017), Rifqi, Subekti dan Rahman (2017), Bhilawa dan Kautsar (2018), menyatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran dan membuktikan bahwa partisipasi anggaran dapat mengurangi terjadinya senjangan. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan Nuryani, Falah, Pangayow (2018), Kusniawati dan Lahaya (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap senjangan anggaran. Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan hasil tidak konsisten, contohnya Aprila dan Hidayani (2012), Handayani dan Septiana (2019), Kahar, dkk (2016) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, dimana partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

Penelitian pada variabel penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran juga mengalami inkonsistensi, penelitian Apriadinata, Sujana dan Putra (2014), Koeswardhana (2017) dan Kusniawati & Lahaya (2017) menyatakan bahwa penekanan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan Permana, Herwiyanti dan Mustika (2017), Handayani dan Septiana (2019) menyatakan bahwa penekanan anggaran memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap senjangan anggaran. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Evindiana, Andini dan Putri (2018) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.

Variabel terakhir dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dimana peneliti Apriadinata, Sujana dan Putra (2014), Umasangadji, Suwandi dan Sumarlin (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran berbeda halnya dengan Handayani dan Septiana (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dan inkonsistensi hasil-hasil penelitian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Universitas Telkom Bandung)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran?
2. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
3. Bagaimana pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.
2. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
3. Untuk mengetahui pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

1.4 Manfaat / Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis / Akademis

Dilihat dari segi teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, kaitannya dengan pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegiatan penelitian ini dirasakan sangat besar manfaatnya, berkaitan dengan pengembangan pribadi penulis dalam mengenal kegiatan pekerjaan selain yang penulis kerjakan sehari-harinya. Penulisan laporan ini juga diharapkan memberi masukan bagi perusahaan dimana penulis melaksanakan observasi.

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

- a. Menambah wawasan terutama dalam bidang penganggaran perusahaan.
- b. Mengimplementasikan ilmu pengetahuan tentang penganggaran perusahaan.
- c. Memenuhi salah satu syarat kelulusan pada STIE-STAN Indonesia Mandiri.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi berupa informasi kepada perusahaan khususnya untuk bagian-bagian yang terkait dalam proses penyusunan anggaran untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

3. Bagi STIE-STAN Indonesia Mandiri

Memberikan tambahan referensi perpustakaan sebagai masukan mata kuliah yang bersangkutan terutama di STIE-STAN Indonesia Mandiri.

4. Bagi Pembaca

- a. Bagi pembaca, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan wawasan terkait masalah pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pertimbangan sekaligus masukan mengenai masalah-masalah dalam pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Agency Theory

Senjangan anggaran dapat dilihat dari pendekatan teori keagenan (*agency theory*). Teori keagenan membahas tentang kontrak yang terjadi antara prinsipal dan agen dimana prinsipal mendelegasikan kepada agen untuk melakukan pekerjaannya termasuk dalam membuat keputusan (Jensen & Meckling, 1976 dalam Putra, 2019). Inti dari teori ini adalah kontrak kerja yang di desain dengan tepat untuk menyelaraskan kepentingan antara prinsipal dan agen. Teori agensi memiliki asumsi bahwa setiap individu akan termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga akan menimbulkan konflik kepentingan antara prinsipal dan agen. Konflik kepentingan tersebut dapat terlihat dimana agen lebih memahami organisasi tempat ia bekerja dibandingkan seorang prinsipal sehingga menyebabkan prinsipal tidak dapat menilai apakah informasi yang diberi seorang agen tersebut sudah optimal atau belum (Kusniwati dan Lahaya, 2017).

Dalam proses penyusunan anggaran, anggaran bukan hanya rencana keuangan yang terdiri dari seperangkat biaya dan pendapatan dari pusat pertanggungjawaban sebuah perusahaan tetapi juga alat kontrol, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja

dan motivasi (Kennis, 1979 dalam Putra, 2019). Oleh karena itu, anggaran menjadi syarat yang sangat penting bagi setiap organisasi baik sektor publik dan swasta (Putra, 2019).

Hubungan antara teori agensi dan penelitian dapat dilihat dari interaksi diantara prinsipal dan juga agen, penyerahan kekuasaan yang dilakukan oleh prinsipal kepada agen untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran, agen lebih condong untuk mementingkan kepentingannya sendiri daripada kepentingan para atasan dengan menimbulkan senjangan anggaran dengan tujuan untuk mempermudah upayanya di dalam mencapai target anggaran (Novitasari dan Wirma, 2015 dalam Sari, Diana dan Mawardi, 2019).

2.1.2 Definisi Anggaran

Komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen, 2009). Anggaran dapat dikatakan sebagai alat untuk mengoperasikan tujuan yang akan dicapai dalam jangka pendek, dengan demikian anggaran memformulasikan target prestasi yang diharapkan. Target ini secara langsung dapat membantu kegiatan organisasi, mengidentifikasi masalah, membantu memotivasi karyawan tingkat bawah dan menjelaskan hubungan aktivitas yang berlangsung dengan kebijaksanaan masa yang akan datang (Kusumawardhani,

2018). Berikut penulis mengemukakan beberapa definisi anggaran yang dinyatakan para ahli sebagai berikut :

Nafarin (2007:11) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa.

Horngren et al (2009) dalam Rahayu dan Rachman (2013:4) menyatakan pengertian anggaran *a budget is (a) the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specific period and (b) an aid to coordinate what needs to be done to implement that plan.*

Anggaran menurut Hansen dan Mowen (2009:423) adalah rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sedangkan menurut Garrison, Norren dan Brewer (2013:382) anggaran merupakan rencana terperinci untuk masa depan yang diekspresikan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut Rudianto (2009:3) menyatakan bahwa pengertian penganggaran merupakan rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis. Rencana kerja tersebut ditulis dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian perusahaan. Penulisan dalam bentuk angka adalah untuk memudahkan anggota organisasi melihat target yang ingin dicapai perusahaan di dalam suatu periode tertentu.

Dari definisi tersebut di atas, Rahayu dan Rachman (2013:5) menyimpulkan bahwa anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

2.1.2.1 Ciri-Ciri Anggaran

Rudianto (2009:4) menyebutkan ciri-ciri anggaran sebagai berikut :

1. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk memahami rencana tersebut.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran tersebut.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya.

Anthony dan Govindrajan (2007) dalam Rahayu dan Rachman (2013:5) juga menyebutkan ciri-ciri anggaran antara lain :

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.
3. Biasanya meliputi waktu satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

2.1.2.2 Fungsi Anggaran

Sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen, anggaran tentunya memiliki fungsi-fungsi, adapun penulis mengutip fungsi anggaran yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Sebagai contoh fungsi anggaran dijelaskan oleh Rudianto (2009:5) yang terdiri dari :

1. *Planning* (perencanaan), di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya.
2. *Organizing* (pengorganisasian), setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut.
3. *Actuating* (menggerakkan), setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.
4. *Controlling* (pengendalian), setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai rencana yang telah dibuat perusahaan.

Sedangkan fungsi anggaran menurut Rahayu dan Rachman (2013:7) adalah sebagai berikut :

1. Berhubungan dengan *planning*.
 - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktifitas yang dihasilkan.
 - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
 - c. Membantu arah dan menunjang kebijakan perusahaan.
 - d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara efektif.
2. Berhubungan dengan *coordinating*.
 - a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
 - b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
3. Berhubungan dengan motivasi, anggaran memotivasi para pelaksananya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.

4. Berhubungan dengan komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan strategi, kebijakan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang terjadi.
5. Berhubungan dengan *controlling* (pengendalian dan evaluasi)
 - a. Membantu mengawasi kegiatan pengeluaran.
 - b. Membantu mencegah pemborosan.
 - c. Membantu menetapkan standar baru.
6. Berhubungan dengan pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2.1.2.3 Tujuan Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Adapun tujuan anggaran menurut beberapa ahli sebagai berikut :

Nafarin (2007:19) menyatakan bahwa terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran antara lain :

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Tujuan anggaran dijelaskan pula oleh Lubis (2017:343) diantaranya adalah sebagai berikut

- a. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dapat dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- c. Untuk menyediakan rencana terperinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.

- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

2.1.2.4 Metode Penyusunan Anggaran

Menurut Harahap (2008:20), metode penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Otoriter atau *Top Down*, dalam metode ini anggaran disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dan penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.
2. Demokrasi atau *Bottom Up*, dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang ditargetkan pada masa yang akan datang, metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*, metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode di atas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai arahan dari atasan.

Penjelasan mengenai pendekatan dalam proses penyusunan anggaran dijelaskan oleh Iswahyudi, dkk (2019:123) sebagai berikut :

1. *Top-down Approach* (Pendekatan dari atas ke bawah)

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya.

2. *Bottom Up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang.

3. *Participative Budget* (Anggaran Partisipasi)

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran disebut *participative budget*. Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan.

2.1.2.5 Manfaat Penyusunan Anggaran

Beberapa ahli menjelaskan kegunaan atau manfaat anggaran yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik antara lain :

Manfaat anggaran dijelaskan pula oleh Nafarin (2007:19) adalah sebagai berikut :

1. Semua kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Hansen dan Mowen (2009:424) menyatakan manfaat anggaran sebagai berikut:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Menurut Nordiawan (2012:15), manfaat anggaran antara lain :

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.

2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
4. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
5. Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Rahayu dan Rachman (2013:6) mengungkapkan beberapa kegunaan anggaran sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan alat pedoman kerja (memberikan arahan dan target-target yang harus dicapai) bagi pencapaian suatu perusahaan.
- b. Anggaran merupakan alat untuk menjamin bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dapat berkoordinasi agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik.
- c. Anggaran merupakan alat pengendalian kerja yang dijadikan tolok ukur untuk membandingkan atau menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

2.1.2.6 Organisasi Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran menurut Rahayu dan Rachman (2013:9) biasanya dilaksanakan oleh suatu komite anggaran/panitia anggaran (*budget committee*), yang beranggotakan manajer-manajer fungsional. Fungsi pokok komite anggaran ini adalah:

- a. Memutuskan kebijakan umum di bidang anggaran.
- b. Menyatakan, menerima dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian organisasi baik anggaran jangka panjang maupun jangka pendek.
- c. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian organisasi.
- d. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan.
- e. Menggabungkan data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
- f. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah digabungkan sebelum disahkan.
- g. Mengeluarkan laporan periodik yang menunjukkan analisis antara anggaran dengan realisasinya serta merekomendasikan tindakan untuk perbaikan (*corrective action*).

2.1.2.7 Keterbatasan Anggaran

Selain mempunyai fungsi dan kegunaan, anggaran tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan seperti kelemahan anggaran yang diungkapkan oleh Nafarin (2007:20) adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komperhensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Sedangkan Rahayu dan Rachman (2013:7) menjelaskan kelemahan anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran tidak dapat memberikan jaminan bahwa kondisi masa depan dapat diprediksi secara akurat, sehingga anggaran hanya merupakan estimasi bukan pernyataan fakta.
2. Anggaran tidak dapat menggantikan praktik-praktik manajemen.
3. Anggaran didasarkan kepada kondisi atau asumsi tertentu, sehingga apabila kondisi atau asumsi yang mendasari penyusunan anggaran berubah maka anggaran harus direvisi.
4. Persiapan dalam anggaran tidak dapat memberikan jaminan kesuksesan. Kesuksesan hanya diperoleh dari usaha keras manajemen dan staf.

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Definisi Partisipasi Anggaran

Keberhasilan program anggaran menurut Rahayu dan Rachman (2013:11) ditentukan cara pembuatan itu sendiri, program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri (*self-imposed budget*) atau dengan kata lain adanya partisipasi dalam proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian/pihak atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak terhadap masa depan bagi mereka yang membuatnya. Orang akan bekerja dengan lebih baik dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan jika mereka dilibatkan dalam penetapan tujuan tersebut. *Self-imposed budget* atau penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi. Di dalam penganggaran partisipatif melibatkan dan adanya pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Ikhsan dan Ishak (2008:173) pengertian partisipasi yaitu suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Lebih lanjut disampaikan Ikhsan dan Ishak (2008:173) menyatakan bahwa ketika diterapkan kepada perencana, partisipasi anggaran mengacu kepada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan kinerja.

Hansen dan Mowen (2009:448) menyatakan bahwa anggaran partisipatif memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebaskan anggaran kepada manajer tingkat bawah.

Pengertian partisipasi menurut Lubis (2017:358) adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Ketika diterapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan sasaran kinerja, keterlibatan tersebut dapat bervariasi dari hanya sekedar hadir pada pertemuan anggaran sampai pada partisipasi dalam diskusi yang berkaitan dengan kewajiban kuota penjualan dan target produksi dan pada hak untuk melakukan negosiasi dalam menetapkan sasaran dari orang itu sendiri.

2.1.3.2 Indikator Partisipasi Anggaran

Faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai indikator pengukuran partisipasi anggaran dikemukakan oleh Milani (1975). Indikator partisipasi anggaran meliputi :

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan-alasan pihak manajer saat merevisi anggaran.

3. Keinginan memberikan pendapat atau usulan kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Pentingnya bawahan berkontribusi terhadap anggaran.
6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun.

2.1.3.3 Manfaat dan Kelebihan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Beberapa manfaat dan kelebihan apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran diterapkan yang dinyatakan oleh Siegel and Marconi (1989:139-140) :

1. *Participative became involved and not just task involved in their work. In enchances morale and induces greater iniciative at all management levels.*
2. *Participation also increases the sense of group cohesiveness, which in turn tends to increase cooperation among group members in a goals setting.*
3. *Organizational goals will then be perceived as being in congruence with their personal goals (goal internalization) Participation is also credited with reducing budget-related pressure an anxiety because people who participated in the goal setting know that the goal are reasonable and archievable.*
4. *Participation may also reduce perceived inequalities in the allocation of organizational reduces among organizations subunits.*

Garrison, et al (2013:384) mengungkapkan bahwa pendekatan partisipatif dalam penyusunan anggaran penting bila anggaran tersebut akan digunakan untuk

mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer. Jika anggaran ditetapkan pada seorang manajer dari atas, hal tersebut mungkin akan menimbulkan ketidaksukaan, bukan kerja sama atau komitmen. Keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif ini adalah sebagai berikut :

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan seringkali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi harian.
3. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai, dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam ini tidak akan timbul.

Lubis (2017:359) menyatakan bahwa manfaat partisipasi adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi yang berarti juga meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan rasa kesatuan kelompok dalam penetapan tujuan.

2. Partisipasi berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan karena orang yang berpartisipasi dalam pencapaian tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
3. Partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara sub unit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan.

Rosidi (2000) dalam Koeswardhani (2018) menyatakan bahwa partisipasi manajer menengah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat antara lain:

1. Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi.
2. Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.

2.1.3.4 Keterbatasan dan Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2009:448) anggaran partisipatif memiliki 3 potensi masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Beberapa manajer mungkin cenderung menyiapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu ketat. Karena tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer bisa kehilangan minat dan kinerjanya bisa jadi benar-benar turun. Persiapan anggaran yang terlalu ketat

juga dapat memastikan kegagalan dalam pencapaian standar dan membuat manajer frustrasi.

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran).

Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Pendekatan manapun akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan resiko yang akan dihadapi manajer.

3. Partisipasi semu

Manajemen puncak menerapkan pengendalian jumlah atas proses penganggaran sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah. Praktik ini dinamakan partisipasi semu. Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan untuk mencari input yang sebenarnya.

Alasan lain ketidak berhasilan partisipasi menurut Lubis (2017:359) adalah tidak ada usaha serius yang dibuat untuk menjamin partisipasi dan kerjasama dari manajer tingkat bawah dan karyawan. Agar partisipasi menjadi efektif, partisipan harus memiliki input “riil” terhadap keputusan dan pandangan mereka harus memiliki bibit tertentu dalam hasil akhir. Jika saran-saran untuk anggaran dari orang-orang ditolak oleh tingkat yang lebih tinggi berikutnya tanpa penjelasan sama sekali, atau dengan pernyataan yang fasih bahwa saran tersebut tidak sesuai dengan tujuan manajemen

puncak, maka partisipasi akan dipandang sebagai kepura-puraan, orang akan menjadi kecewa, jika hal ini terjadi, sikap negatif atau bermusuhan terhadap manajemen akan berkembang dan *gap* tersebut mungkin memberikan sinyal terhadap penurunan yang akan terjadi dalam efisiensi dan *output*.

2.1.4 Penekanan Anggaran

2.1.4.1 Definisi Penekanan Anggaran

Adi dan Mardiasmo (2002) dalam Triana, dkk (2010) menyatakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Penilaian kinerja seseorang ditentukan berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran dimana bawahan dirangsang dengan adanya suatu *reward* jika perencanaan anggaran tercapai, dan sanksi apabila perencanaan anggaran tidak tercapai yang disebut penekanan anggaran (*budget emphasis*), adanya penekanan anggaran seperti itu akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack* dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi.

Penekanan anggaran adalah pembelian *reward* atau penilaian kinerja bagi manajer menengah kebawah berdasarkan pada pencapaian target anggaran atau apabila pimpinan mempersepsikan bahwa kinerja dan penghargaan dinilai berdasarkan pada target anggaran yang dicapai (Dunk, 1993 dalam Ardin, 2017).

Sedangkan definisi yang diungkapkan oleh Merchant dan Manzoni (1989), Collin (2007) dalam Wati, dkk (2013) menyatakan bahwa penekanan anggaran

merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran.

Sari (2018:239) menyatakan pengertian penekanan anggaran merupakan sebuah desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran. Kompensasi ataupun sanksi akan diberikan berdasarkan ketercapaian anggaran. *Budget emphasis* merupakan alat kontrol yang digunakan oleh manajer. *Budget emphasis* juga merupakan alat pengendalian akuntansi dan non akuntansi untuk mencapai tujuan dari organisasi. *Budget emphasis* dapat membantu mencapai tujuan anggaran dengan meningkatkan motivasi bawahan.

Lebih lanjut Sari (2018:239) mengungkapkan *budget emphasis* yang terlalu ketat dapat menyebabkan perilaku yang menyimpang pada bawahan. Tekanan untuk mencapai target yang ditetapkan dapat menyebabkan keresahan bawahan jika tidak bisa mencapai anggaran. Sehingga, *budget emphasis* yang terlalu ketat menyebabkan perilaku yang menyimpang pada bawahan dengan cara menetapkan senjangan anggaran.

2.1.4.2 Indikator Penekanan Anggaran

Penekanan anggaran dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator yang dikembangkan oleh Otley (1972) antara lain :

1. Efisiensi dalam menjalankan operasi unit.
2. Kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan atasan/bawahan.
3. Kemampuan terhadap usaha yang dicurahkan untuk pekerjaan.
4. Kesungguhan dalam memperhatikan kualitas.
5. Kemampuan dalam mencapai target anggaran.
6. Kemampuan dalam menyikapi pekerjaan.
7. Kemampuan dalam bersosialisasi dengan kelompok staf.
8. Kemampuan dalam menciptakan laba.

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1 Definisi Komitmen Organisasi

Dalam komitmen organisasi, seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggota. Robbins dan Judge (2015:47) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.

Komitmen Organisasi menurut Kondalkar (2007:87) menyatakan bahwa : *organizational commitment refers to degree to which an employee identifies himself with the organizational goals and wishes to maintain membership in the organization. He wants to “belong” to the organization and take an active part in the its functioning.*

Soejoso (2004) dalam Madjojo (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan individu kepada organisasi yang dicerminkan dengan adanya keyakinan dan ingin mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi tersebut.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sedangkan Lubis (2017:83) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi juga merupakan nilai personal, yang terkadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau komitmen pada perusahaan.

2.1.5.2 Karakteristik Komitmen Organisasi

Mowday, Porter dan Steers dalam Kondalkar (2007:92) menyatakan karakter komitmen organisasi *Organizational commitment is defined as (a) a strong desire to remain member of a particular organization (b) willingness to exert high level of efforts on behalf of the organization , and (c) a definite belief in and acceptance of value and goals of the organization.*

Lubis (2017:83) menyebutkan karakteristik yang berhubungan dengan komitmen. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang

mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja. Berikut tiga karakteristik yang berhubungan dengan komitmen organisasi :

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
2. Kemauan sekuat tenaga melakukan yang diperlukan untuk kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.

2.1.5.3 Komponen Utama Komitmen Organisasi

Lubis (2017:84) menyatakan tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena keterikatan emosional.
2. Komitmen kontinu (*continuance commitment*) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal dalam organisasi tersebut karena ia membutuhkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) timbul karena diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal yang

memang harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal dalam organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu.

Allen dan Meyer dalam Kaswan (2012:293) yang menyatakan bahwa terdapat tiga komponen komitmen organisasi :

1. **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2. **Komitmen Berkelanjutan**

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen berkelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh.

Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

2.1.5.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi menggunakan pengukuran dari Cook and Wall (1980) antara lain :

- a. *Organizational identification.*
- b. *Organizational involvement.*
- c. *Organizational loyalty.*

2.1.6 Senjangan Anggaran

2.1.6.1 Definisi Senjangan Anggaran

Lubis (2017;360) menyatakan bahwa *slack* atau senjangan adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan secara efisien untuk menyelesaikan tugas

dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain *slack* adalah penggelembungan anggaran.

Suartana (2010:138) menjelaskan definisi dari *slack* anggaran adalah Perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi.

Hansen dan Mowen (2009:448) menyatakan bahwa kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) muncul dalam kondisi ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Pendekatan manapun akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya menurunkan resiko yang akan dihadapi manajer.

Young (1985) dalam Nuryani (2019) menyatakan *budgetary slack is defined as the amount by which a subordinate understates his productive capability when given a chance to select a work standard against which his performance will be evaluated.* Artinya kesenjangan anggaran didefinisikan sebagai jumlah dimana bawahan mengecilkan kemampuan produktif ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja agar dapat meningkatkan kinerjanya.

2.1.6.2 Penyebab Terjadinya Senjangan Anggaran

Sari (2018:238) menyebutkan mengapa bawahan menciptakan senjangan anggaran antara lain :

1. Senjangan anggaran akan membuat target kinerja lebih mudah dicapai, sehingga bawahan terlihat lebih baik kinerjanya dimata pimpinan.
2. Senjangan anggaran sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian dalam memprediksi masa yang akan datang.
3. Senjangan membuat anggaran lebih fleksibel.

Lubis (2017:360) menyatakan manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi unit *output*. Mereka melakukan hal ini untuk menyediakan margin keamanan (*margin of safety*) untuk memenuhi tujuan yang dianggarkan.

2.1.6.3 Dampak senjangan anggaran

Senjangan anggaran sendiri memiliki dampak bagi perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Schiff dan Lewin (1970), Kren dan Liao (1988) dalam Steven (2002) yang menyatakan bahwa mengizinkan bawahan berpartisipasi dalam pengaturan anggaran dapat berpotensi memperoleh informasi pribadi bawahan mengenai kemampuan produktif mereka. Namun, ketika atasan menggunakan anggaran untuk mengevaluasi kinerja, bawahan memiliki peluang untuk membangun senjangan anggaran untuk meningkatkan kemungkinan mencapai anggaran. Senjangan anggaran menimbulkan masalah bagi perusahaan karena menyebabkan tingginya biaya dan mengurangi laba. Selain itu Ardin (2017) menyatakan bahwa senjangan anggaran akan

berdampak pada kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja eksekutif pada unit pertanggungjawabannya.

Lubis (2017:30) menyatakan bahwa *slack* yang berlebihan jelas merugikan kepentingan organisasi. *Slack* yang berlebihan membuat batas pengeluaran, kuota produksi dan standar kinerja menjadi tidak berarti. Hal itu merendahkan pendorong efisiensi organisasi melalui kegagalan untuk mengenakan pengendalian organisasi yang berarti.

Dampak negatif dari senjangan anggaran diungkap pula oleh Kusniawati & Lahaya (2017) yang menyatakan bahwa sumber daya bisa kurang optimal yang menyebabkan penurunan efisiensi dalam organisasi dan mempengaruhi reliabilitas informasi (Govindarajan, 1986 dalam Raudhiah ,et al, 2014).

Sedangkan dampak positif dari senjangan anggaran diungkapkan oleh Davila dan Wouters (2005) yang menyatakan bahwa strategi perusahaan yang membutuhkan inovasi dan eksperimen dapat mengambil manfaat dari senjangan anggaran karena memungkinkan manajer untuk fokus tentang tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang relevan selain memenuhi anggaran seperti kualitas atau layanan pelanggan (Van der Stede, 2000). Dalam hal ini pengaturan, senjangan anggaran menyediakan fleksibilitas operasi untuk meningkatkan prediktabilitas pendapatan, mengurangi waktu yang dihabiskan untuk tugas-tugas kontrol, mengurangi risiko perilaku disfungsional, dan memberikan keleluasaan manajer untuk mengejar beberapa tujuan saat berhadapan dengan faktor eksogen yang merugikan (Lillis, 2002, Merchant & Manzoni, 1989).

2.1.6.4 Indikator Senjangan Anggaran

Indikator senjangan anggaran berdasarkan indikator yang digunakan oleh Dunk (1993) antara lain :

- a. Kemampuan standar anggaran dalam mendorong produktivitas yang tinggi.
- b. Kemampuan dalam mencapai anggaran.
- c. Kemampuan dalam memonitor pengeluaran.
- d. Ada tidaknya tuntutan khusus dalam anggaran.
- e. Kemampuan target anggaran dalam mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan efisiensi dalam pusat pertanggungjawaban.
- f. Tingkat kesulitan target umum yang ditetapkan dalam anggaran.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran baik secara simultan maupun secara parsial yang sangat bermanfaat sebagai rujukan sebagai berikut :

1. Penelitian Ody Tegar Permana, Eliada Herwiyanti dan I Wayan Mustika

Penelitian terdahulu pertama dilakukan oleh Ody Tegar Permana, Eliada Herwiyanti dan I Wayan Mustika dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran di Pemerintah Kabupaten Banyumas pada tahun 2017.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran secara parsial. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh institusi pemerintahan di Kabupaten Banyumas, sampel penelitian dengan menggunakan metode sensus dimana seluruh individu yang ada dalam populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan tekanan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.

2. Penelitian Nila Aprila dan Selvi Hidayani

Penelitian terdahulu kedua dilakukan oleh Nila Aprila dan Selvi Hidayani dengan judul *The Effect of Budgetary Participation, Asymmetry Information, Budget Emphasis and Commitment Organization to Budgetary Slack at SKPD Governmental of Bengkulu City* pada tahun 2012. Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran baik secara simultan maupun parsial. Populasi dalam penelitian adalah kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala bagian di 29 SKPD di Pemerintahan Kota Bengkulu. Sampel dipilih dengan metode *purposive* dimana eselon III dan IV menjadi responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis

menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, asimetri informasi dan penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

3. Penelitian Ardin

Penelitian terdahulu ketiga dilakukan oleh Ardin dengan judul Pengaruh Penganggaran Partisipatif dan Tekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderasi pada tahun 2017. Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif dan tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi secara parsial. Populasi dalam penelitian adalah seluruh Kepala SKPD di jajaran Pemda Kota Palu berjumlah 87 orang, sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier sederhana dan uji residual. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat partisipasi anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran, tekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, *locus of control* bukan

merupakan variabel moderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dan pengaruh antara tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

4. Penelitian Aliati Mukaromah dan Dhini Suryandari

Penelitian terdahulu keempat dilakukan oleh Aliati Mukaromah dan Dhini Suryandari dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran terhadap *Budgetary Slack* pada tahun 2015. Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi dan ambiguitas peran terhadap senjangan anggaran baik secara simultan maupun secara parsial. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon tiga dan empat di seluruh Dinas Kabupaten Tegal sebanyak 208 orang, sampel penelitian dipilih melalui metode *convenience sampling* sebanyak 93 responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, asimetri informasi dan ambiguitas peran berpengaruh terhadap senjangan anggaran, secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, sedangkan asimetri informasi, komitmen organisasi dan ambiguitas peran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

5. Penelitian Heny Kusniawati dan Ibnu Abni Lahaya

Penelitian terdahulu kelima dilakukan oleh Heny Kusniawati dan Ibnu Abni Lahaya dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* pada SKPD Kota Samarinda pada tahun 2017.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran baik secara simultan maupun parsial. Populasi penelitian adalah seluruh pejabat struktural SKPD Kota Samarinda, sampel dipilih dengan metode *purposive sampling* berjumlah 112 responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, sedangkan secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran, penekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran dan asimetri informasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.

6. Penelitian Glory Koeswardhana

Penelitian terdahulu keenam dilakukan oleh Glory Koeswardhana dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Perusahaan Penerbangan Charter) pada tahun 2017. Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran baik secara simultan maupun parsial. Populasi dalam penelitian ini adalah staf dan manajemen yang berhubungan langsung dengan penyusunan anggaran. Sampel dipilih secara random dengan jumlah 117 responden.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran, sedangkan secara parsial menunjukkan partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran.

7. Penelitian Made Didik Apriadinata, Edy Sujana dan Made Pradana Adi Putra

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Made Didik Apriadinata, Edy Sujana dan Made Pradana Adi Putra dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Asimetri Informasi Terhadap *Slack* Anggaran Dengan Kompleksitas Tugas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Kota Singaraja) pada tahun 2014. Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran dengan kompleksitas tugas sebagai variabel moderasi baik secara simultan maupun secara parsial. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BPR di kota Singaraja sejumlah 180 orang, sampel dipilih melalui metode *purposive sampling* sebanyak 90 responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa

partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap selisih anggaran, secara parsial menunjukkan partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap selisih anggaran, sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap selisih anggaran.

8. Penelitian Syaiful Umasangadji, Memen Suwandi dan Sumarlin

Penelitian terdahulu kedelapan dilakukan oleh Syaiful Umasangadji, Memen Suwandi dan Sumarlin dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis* dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack* dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderasi Pada SKPD Kabupaten Polewali Mandar pada tahun 2019. Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, *budget emphasis* dan komitmen organisasi terhadap selisih anggaran dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi secara parsial. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di SKPD Kabupaten Polewali Mandar, sampel penelitian berjumlah 72 responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dan *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan pendekatan nilai selisih mutlak. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan *budget emphasis* berpengaruh positif signifikan terhadap selisih anggaran, komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap selisih anggaran. *Locus of control* mampu memoderasi

partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran, namun tidak mampu memoderasi *budget emphasis* terhadap senjangan anggaran.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Sebelumnya

No	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Metode Analisis Data	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Di Pemerintah Kabupaten Banyumas (2017) oleh Ody Tegar Permana, Eliada Herwiyanti dan I Wayan Mustika	Populasi dari penelitian ini adalah seluruh institusi pemerintahan di Kabupaten Banyumas, sampel penelitian dengan menggunakan metode sensus	Kuesioner	- Partisipasi Anggaran - Komitmen Organisasi	Partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan tekanan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap senjangan anggaran
2	<i>The Effect of Budgetary Participation, Asymmetry Information, Budget Emphasis and Commitment Organization to Budgetary Slack at SKPD Governmental of Bengkulu City</i> (2012) Oleh Nila Aprila dan Selvi Hidayani	Populasi adalah kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala bagian di 29 SKPD di Pemerintahan Kota Bengkulu. Sampel dipilih dengan metode <i>purposive</i>	Kuesioner	- Partisipasi Anggaran - Penekanan Anggaran - Komitmen Organisasi	Secara simultan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, asimetri informasi dan penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap

No	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Metode Analisis Data	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
		dimana eselon III dan IV menjadi responden			senjangan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.
3	Pengaruh Penganggaran Partisipatif dan Tekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan <i>Locus of Control</i> sebagai Variabel Moderasi (2017) Oleh Ardin	Populasi dalam penelitian adalah seluruh Kepala SKPD di jajaran Pemda Kota Palu berjumlah 87 orang, sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel.	Kuesioner	Penekanan Anggaran	Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat partisipasi anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran, tekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, <i>locus of control</i> bukan merupakan variabel moderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dan pengaruh antara tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.
4	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran Terhadap <i>Budgetary</i>	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon tiga dan empat	Kuesioner	- Partisipasi Anggaran	Secara simultan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, asimetri informasi dan ambiguitas peran berpengaruh terhadap senjangan anggaran,

No	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Metode Analisis Data	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	<i>Slack</i> (2015) Oleh Aliati Mukaromah dan Dhini Suryandari	di seluruh dinas Kabupaten Tegal sebanyak 208 orang, sampel penelitian dipilih melalui metode <i>convenience sampling</i> sebanyak 93 responden.			secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, sedangkan asimetri informasi, komitmen organisasi dan ambiguitas peran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.
5	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap <i>Budgetary Slack</i> pada SKPD Kota Samarinda (2017) Oleh Heny Kusniawati dan Ibnu Abni Lahaya	Populasi penelitian adalah seluruh pejabat struktural SKPD Kota Samarinda, sampel dipilih dengan metode <i>purposive sampling</i> berjumlah 112 responden.	Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi Anggaran - Penekanan Anggaran 	Secara simultan menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, sedangkan secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran, penekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan

No	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Metode Analisis Data	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
					anggaran dan asimetri informasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.
6	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Perusahaan Penerbangan Charter) (2017) Oleh Glory Koeswardhana	Populasi dalam penelitian ini adalah staf dan manajemen yang berhubungan langsung dengan penyusunan anggaran. Sampel dipilih secara random dengan jumlah 117 responden.	Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi Anggaran - Penekanan Anggaran - Komitmen Organisasi 	Secara simultan partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran, sedangkan secara parsial menunjukkan partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran.
7	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Asimetri Informasi Terhadap <i>Slack</i> Anggaran dengan	Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BPR di kota Singaraja	Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi Anggaran - Penekanan Anggaran - Komitmen Organisasi 	Secara simultan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan

No	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Metode Analisis Data	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Kompleksitas Tugas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Kota Singaraja) (2019) Oleh Made Didik Apriadinata, Edy Sujana dan Made Pradana Adi Putra	sejumlah 180 orang, sampel dipilih melalui metode <i>purposive sampling</i> sebanyak 90 responden.			anggaran, secara parsial menunjukkan partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran.
8	Pengaruh Partisipasi Anggaran, <i>Budget Emphasis</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan <i>Locus of Control</i> Sebagai Variabel Moderasi Pada SKPD Kabupaten Polewali Mandar (2019) Oleh Syaiful Umasangadji, Memen Suwandi dan Sumarlin	Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di SKPD Kabupaten Polewali Mandar, sampel penelitian berjumlah 72 responden.	Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi Anggaran - Penekanan Anggaran - Komitmen Organisasi 	Partisipasi anggaran dan <i>budget emphasis</i> berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran. <i>locus of control</i> mampu memoderasi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran, namun tidak mampu memoderasi <i>budget emphasis</i> terhadap senjangan anggaran.

2.3 Kerangka Teoritis

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Proses partisipasi anggaran yang tinggi dapat ditunjukkan oleh keterlibatan para manajer yang sangat luas dalam proses penyusunan anggaran dan manajer dapat memberikan persepsi mengenai penentuan sebagian besar anggaran perusahaan. Jika dalam pelaksanaannya nanti, manajer dapat merevisi anggaran dan memberikan pendapat atau usulan dalam revisi anggaran tersebut, dan terakhir adanya kontribusi bawahan terhadap anggaran berupa diskusi tentang anggaran dengan atasan.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan tersebut, maka partisipasi anggaran akan tinggi sehingga akan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Dengan diberikannya keleluasaan dan pengaruh kepada para manajer untuk menentukan anggarannya sendiri dan merasa bahwa mereka berpengaruh serta dapat menetapkan anggarannya didukung dengan keinginannya untuk dapat mencapai target anggaran dengan mudah, dapat memunculkan perilaku disfungsional berupa penciptaan kelonggaran anggaran atau senjangan anggaran. Dengan demikian, maka pengaruh yang diharapkan antara variabel partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran adalah positif signifikan, artinya semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran.

2.3.2 Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Penekanan anggaran muncul ketika pencapaian anggaran menjadi alat ukur bagi kinerja para manajer. Kemampuan menjalin hubungan baik dan bersosialisasi, baik dengan atasan maupun bawahan atau kelompok staf sering dihubungkan dengan dengan pengembangan dan pemeliharaan harga diri seorang manajer dalam penilaian kinerja baik ketika anggarannya tercapai maupun ketika anggarannya tidak tercapai. Dalam proses untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan tersebut, diperlukan penilaian selain dari penilaian terhadap target anggaran, penilaian dapat dinilai juga dari usaha yang dicurahkan para manajer untuk menyikapi pekerjaan sehingga kualitas pekerjaan dapat terjaga. Kemampuan mencapai target anggaran dalam pelaksanaan proses operasional unit yang efisien, serta proses evaluasi yang berbeda antara penilaian pusat laba dan pendapatan juga mempengaruhi para manajer untuk menentukan cara untuk mencapai target anggarannya. Manajer akan mengantisipasi perbedaan penilaian dengan dua cara, yaitu dengan cara meningkatkan kinerjanya supaya anggaran dapat terealisasi melebihi dari target dianggarkan, atau dengan cara membuat anggaran tersebut mudah untuk dicapai, dengan kata lain manajer menciptakan senjangan anggaran.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan tersebut, maka penekanan anggaran yang tinggi akan berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Dengan demikian, maka pengaruh yang diharapkan antara variabel penekanan anggaran dengan senjangan anggaran adalah positif signifikan, artinya semakin tinggi penekanan anggaran maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran.

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran

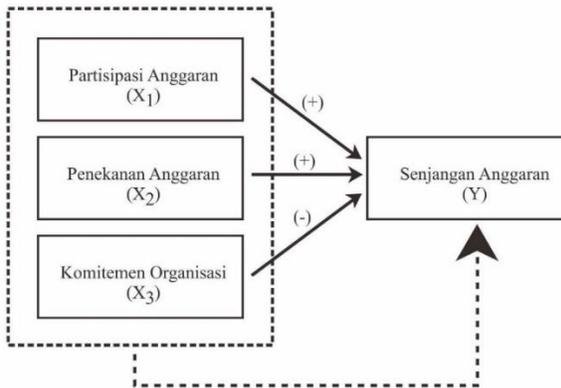
Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan senantiasa peduli dengan organisasinya dan berperan dalam memajukan organisasinya ke arah yang lebih baik. Karyawan dan organisasi harus memiliki nilai, sasaran, keinginan dan tujuan yang sama. Hal ini dapat dilakukan dengan cara berpartisipasi langsung untuk membantu organisasi memenuhi misi dan tujuannya dengan menerapkan ide, keahlian, dan upaya dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan. Dalam upaya penyelarasan tersebut maka karyawan harus berkomitmen melakukan pekerjaan untuk kepentingan organisasinya dan memiliki kepercayaan bahwa bekerja untuk organisasi adalah pilihan terbaik

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dan dihubungkan dalam proses penyusunan anggaran, karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada mementingkan kepentingan pribadinya dan bahwa aktualisasi dirinya dicerminkan pada komitmen-komitmennya untuk kemajuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran, sebaliknya bila komitmen organisasi rendah maka karyawan lebih mementingkan kepentingan pribadinya dan dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai karena keberhasilan mencapai target anggaran tersebut dapat mempertinggi penilaian kinerjanya. Dengan demikian, maka pengaruh yang diharapkan antara variabel komitmen organisasi dengan senjangan anggaran adalah negatif signifikan, artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka senjangan anggaran akan semakin rendah.

2.4 Model Analisis dan Hipotesis

2.4.1 Model Analisis

Mengacu pada kerangka teoritis yang penulis susun dapat dikemukakan model analisis seperti yang tercantum pada gambar berikut :



Gambar 2. 1 Model Analisis

2.4.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritis, dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran

H2 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran

H3 : Penekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah karakteristik tertentu yang mempunyai nilai, skor atau ukuran yang berbeda untuk unit atau individu yang berbeda atau merupakan konsep yang diberi lebih dari suatu nilai. Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam penelitian. Objek penelitian menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi, objek penelitian juga merupakan objek yang akan diteliti, yang dianalisis dan dikaji (Sugiyono, 2016:38). Dalam hal penelitian ini, yang menjadi objek penelitian sebagai variabel bebas adalah partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi sedangkan variabel terikat adalah senjangan anggaran.

Variabel bebas menurut Sugiyono (2016:39) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Terdapat tiga variabel bebas yang akan diuji dalam penelitian ini antara lain partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi.

Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberi diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan atau pelaksana anggaran (Chong, 2002 dalam Wati, dkk, 2013).

Penekanan anggaran (*budget emphasis*) merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik (Triana, dkk ,2012).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat juga sebagai alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1998 dalam Setyarini dan Suaty, 2014).

Variabel terikat menurut Sugiyono (2016:39) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Terdapat satu variabel bebas yang akan diteliti yaitu senjangan anggaran. Suartana (2010:138) menjelaskan definisi dari senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Universitas Telkom yang bertempat di Jl. Telekomunikasi No. 1 Ters. Buah Batu Bandung, adapun alasan peneliti melakukan penelitian di lokasi ini dikarenakan Universitas Telkom sudah menerapkan partisipasi anggaran dalam proses menyusun anggaran perusahaan. Subjek dalam penelitian ini

adalah pegawai yang memiliki jabatan setingkat direktur dan manajer/kepala bagian yang melaksanakan proses penyusunan anggaran.

3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis (Sugiyono, 2016:2).

Berdasarkan tingkat keilmiahannya tempat penelitian, metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei. Survei adalah sebuah sistem untuk mengumpulkan informasi diri atau tentang orang-orang untuk mendeskripsikan, membandingkan atau menjelaskan pengetahuan, sikap dan perilaku mereka. Menurut Fink, sistem survei termasuk membuat tujuan untuk pengumpulan data, mendesain studi, menyiapkan instrumen survei yang reliabel dan valid, mengelola survei, mengelola dan menganalisis data survei dan melaporkan temuan. (Fink, 2003 dalam Sekaran dan Bougie, 2019:117).

Jenis metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:8).

3.3.1 Unit Analisis

Unit analisis merujuk pada tingkat kesatuan data yang dikumpulkan selama tahap analisis data selanjutnya. Jika misalnya rumusan masalah berfokus pada individu karyawan dalam organisasi, maka unit analisis adalah individu. Jika peneliti tertarik untuk mempelajari interaksi dua orang, maka beberapa kelompok dua orang atau dikenal sebagai pasangan (*dyads*) akan menjadi unit analisis (Sekaran dan Bougie, 2019:120)

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat individual dengan sampel penelitian dibatasi pada pegawai yang memiliki jabatan setingkat direktur dan manajer/kepala bagian sebagai responden dalam penelitian. Alasan dipilihnya responden dari jabatan setingkat direktur dan manajer/kepala bagian karena memiliki peran dalam penyusunan anggaran dan menjadi kepala pusat pertanggungjawaban anggaran yang disusunnya.

3.3.2 Populasi dan Sampel

3.3.2.1 Populasi

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah

yang ada pada objek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek/objek itu (Sugiyono, 2016:215).

Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Universitas Telkom yang menduduki jabatan setingkat direktur dan manajer / kepala bagian yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran sebanyak 94 orang.

Tabel 3.1
Daftar Populasi

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
1	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Direktur Sekretariat dan Perencanaan Strategis	1
2	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Satuan Penjamin Mutu	1
3	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Sekretariat Pimpinan dan Hubungan Masyarakat	1
4	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Perencanaan, Pengembangan dan Pengendalian Institusi	1
5	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Satuan Audit Internal	1
6	Direktorat Akademik	Direktur Akademik	1
7	Direktorat Akademik	Kepala Bagian Standar dan Layanan Akademik	1
8	Direktorat Akademik	Kepala Bagian Pengembangan Pembelajaran, Kurikulum dan <i>Student Internship</i>	1
9	Direktorat Akademik	Kepala Bagian <i>Open Library</i>	1
10	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Direktur Pasca Sarjana dan <i>Advance Learning</i>	1
11	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Yan <i>Center of E-Learning and Open Education</i>	1

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
12	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Pengembangan <i>Content Center of E-Learning and Open Education</i>	1
13	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Pusat Bahasa	1
14	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Pascasarjana dan Kelas Internasional	1
15	Direktorat Logistik dan Aset	Direktur Logistik dan Aset	1
16	Direktorat Logistik dan Aset	Kepala Bagian Logistik dan Aset	1
17	Direktorat Logistik dan Aset	Kepala Bagian Pengendalian, Pengadaan dan Pemanfaatan Aset	1
18	Direktorat Keuangan	Direktur Keuangan	1
19	Direktorat Keuangan	Kepala Bagian Anggaran	1
20	Direktorat Keuangan	Kepala Bagian Perbendaharaan	1
21	Direktorat Keuangan	Kepala Bagian Akuntansi	1
22	Direktorat Sumber Daya Manusia	Direktur Sumber Daya Manusia	1
23	Direktorat Sumber Daya Manusia	Kepala Bagian Pengembangan SDM	1
24	Direktorat Sumber Daya Manusia	Kepala Bagian Pelayanan SDM	1
25	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Direktur Pusat Teknologi Informasi	1
26	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Kepala Bagian Riset dan Layanan Teknologi Informasi	1
27	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Kepala Bagian Pengembangan Produk Teknologi Informasi	1
28	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Kepala Bagian Infrastruktur Teknologi Informasi	1
29	Direktorat Pemasaran dan Admisi	Direktur Pemasaran dan Admisi	1
30	Direktorat Pemasaran dan Admisi	Kepala Bagian Admisi	1

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
31	Direktorat Kemahasiswaan	Direktur Kemahasiswaan	1
32	Direktorat Kemahasiswaan	Kepala Bagian Pengelolaan Kegiatan dan Kesejahteraan Mahasiswa	1
33	Direktorat Kemahasiswaan	Kepala Bagian Pengembangan Karakter	1
34	Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	Direktur Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	1
35	Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	Kepala Bagian Pengembangan Karir	1
36	Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	Kepala Bagian Alumni dan <i>Endowment</i>	1
37	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	1
38	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Kepala Bagian Penelitian	1
39	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Kepala Bagian Jurnal, Publikasi dan Pengabdian Masyarakat	1
40	Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	Direktur Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	1
41	Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	Kepala Bagian Kerjasama Strategis	1
42	Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	Kepala Bagian <i>International Office</i>	1
43	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Direktur <i>Bandung Techno Park</i>	1
44	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Inovasi dan Inkubasi Bisnis	1
45	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Layanan dan Tenant Support	1
46	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Pemasaran	1

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
47	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Solusi Teknologi	1
48	Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	1
49	Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	Wakil Ketua Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	1
50	Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	1
51	Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	Wakil Ketua Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	1
52	Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	1
53	Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	Wakil Ketua Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	1
54	Pusat Penelitian <i>Center of Advanced Creative Network /AdCNE</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Center of Advanced Creative Network /AdCNE</i>	1
55	Program Studi S1 Teknik Fisika	Kepala Program Studi S1 Teknik Fisika	1
56	Program Studi S1 Teknik Komputer	Kepala Program Studi S1 Teknik Komputer	1
57	Program Studi S1 Teknik Elektro	Kepala Program Studi S1 Teknik Elektro	1
58	Program Studi S1 Teknik Telekomunikasi	Kepala Program Studi S1 Teknik Telekomunikasi	1
59	Program Studi S2 Teknik Elektro	Kepala Program Studi S2 Teknik Elektro	1
60	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Teknik Elektro	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Teknik Elektro	1
61	Program Studi S1 Sistem Informasi	Kepala Program Studi S1 Sistem Informasi	1

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
62	Program Studi S1 Teknik Industri	Kepala Program Studi S1 Teknik Industri	1
63	Program Studi S1 Teknik Logistik	Kepala Program Studi S1 Teknik Logistik	1
64	Program Studi S2 Teknik Industri	Kepala Program Studi S2 Teknik Industri	1
65	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Rekayasa Industri	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Rekayasa Industri	1
66	Program Studi S1 Informatika	Kepala Program Studi S1 Informatika	1
67	Program Studi S1 PJJ Informatika	Kepala Program Studi S1 PJJ Informatika	1
68	Program Studi S1 Rekayasa Perangkat Lunak	Kepala Program Studi S1 Rekayasa Perangkat Lunak	1
69	Program Studi S1 Teknologi Informasi	Kepala Program Studi S1 Teknologi Informasi	1
70	Program Studi S2 Informatika	Kepala Program Studi S2 Informatika	1
71	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Informatika	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Informatika	1
72	Program Studi S1 Akuntansi	Kepala Program Studi S1 Akuntansi	1
73	Program Studi S1 Manajemen	Kepala Program Studi S1 Manajemen	1
74	Program Studi S2 Manajemen	Kepala Program Studi S2 Manajemen	1
75	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Bisnis	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Bisnis	1

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
76	Program Studi S1 Administrasi Bisnis	Kepala Program Studi S1 Administrasi Bisnis	1
77	Program Studi S1 Hubungan Masyarakat	Kepala Program Studi S1 Hubungan Masyarakat	1
78	Program Studi S1 Ilmu Komunikasi	Kepala Program Studi S1 Ilmu Komunikasi	1
79	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Komunikasi Bisnis	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Komunikasi Bisnis	1
80	Program Studi S1 Desain Interior	Kepala Program Studi S1 Desain Interior	1
81	Program Studi S1 Desain Komunikasi Visual	Kepala Program Studi S1 Desain Komunikasi Visual	1
82	Program Studi S1 Desain Produk	Kepala Program Studi S1 Desain Produk	1
83	Program Studi S1 Kriya	Kepala Program Studi S1 Kriya	1
84	Program Studi S1 Seni Rupa	Kepala Program Studi S1 Seni Rupa	1
85	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Industri Kreatif	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Industri Kreatif	1
86	Program Studi D3 Manajemen Pemasaran	Kepala Program Studi D3 Manajemen Pemasaran	1
87	Program Studi D3 Perhotelan	Kepala Program Studi D3 Perhotelan	1
88	Program Studi D3 Rekayasa Perangkat Lunak Aplikasi	Kepala Program Studi D3 Rekayasa Perangkat Lunak Aplikasi	1
89	Program Studi D3 Sistem Informasi	Kepala Program Studi D3 Sistem Informasi	1
90	Program Studi D3 Sistem Informasi Akuntansi	Kepala Program Studi D3 Sistem Informasi Akuntansi	1

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
91	Program Studi D3 Teknologi Komputer	Kepala Program Studi D3 Teknologi Komputer	1
92	Program Studi D3 Teknologi Telekomunikasi	Kepala Program Studi D3 Teknologi Telekomunikasi	1
93	Program Studi D4 Teknologi Rekayasa Multimedia	Kepala Program Studi D4 Teknologi Rekayasa Multimedia	1
94	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Terapan	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Terapan	1
Total Populasi			94

3.3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi, sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran dan Bougie, 2019:54). Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu, apa yang dipelajari sampel itu kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2017:120).

Jumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 69 orang yang merupakan responden yang mengembalikan kuesioner dengan kriteria pegawai Universitas Telkom yang menduduki jabatan setingkat direktur dan

manajer/kepala bagian yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, adapun daftar sampel sebagai berikut :

Tabel 3.2
Daftar Sampel

Direktorat	Jumlah Responden
Direktorat Akademik	3
Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	3
Direktorat Kemahasiswaan	3
Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	3
Direktorat Keuangan	4
Direktorat Logistik dan Aset	3
Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	3
Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	2
Direktorat Pemasaran dan Admisi	2
Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	2
Direktorat Pusat Teknologi Informasi	4
Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	5
Direktorat Sumber Daya Manusia	1
Fakultas Ekonomi Bisnis	4
Fakultas Ilmu Terapan	4
Fakultas Industri Kreatif	6
Fakultas Informatika	3
Fakultas Komunikasi Bisnis	3
Fakultas Rekayasa Industri	5
Fakultas Teknik Elektro	1
Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	1

Direktorat	Jumlah Responden
Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	2
Ketua Pusat Penelitian <i>Center of Advanced Creative Network /AdCNE</i>	0
Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	2
Total	69

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel dan Penentuan Ukuran Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel *purposive*. Sugiyono (2016:218) menyatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Populasi dalam penelitian adalah pegawai yang menduduki jabatan setingkat direktur dan manajer/kepala bagian, pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan mempertimbangkan kriteria pegawai tersebut merupakan pegawai setingkat direktur atau setingkat manajer/kepala bagian yang turut serta dalam proses penyusunan anggaran.

Ukuran sampel yang ditentukan dalam penelitian mengacu kepada teori Roscoe (1975) dalam Sekaran dan Bougie (2019:87) yang menyatakan bahwa :

1. Ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 tepat untuk sebagian besar penelitian.
2. Dimana sampel dirinci ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior dan sebagainya) diperlukan ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori.

3. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya beberapa kali (lebih baik 10 kali atau lebih) lebih besar dari jumlah variabel dalam studi tersebut.
4. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat (*matched pairs*, dan lainnya), penelitian yang sukses memungkinkan dengan sampel ukuran kecil antara 10 hingga 20.

Berdasarkan teori Roscoe diatas dan memperhitungkan penelitian yang dilaksanakan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan 3 variabel independen dan 1 variabel dependen, maka batas minimal sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$4 (\text{variabel dependen} + \text{variabel dependen}) \times 10 = 40 \text{ orang}$$

3.3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber dan berbagai cara. Lebih lanjut disebutkan bahwa bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan

data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara, kuesioner (angket), observasi (pengamatan) dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2017 : 187).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen berupa kuesioner (skala ordinal). Sugiyono (2016:142) menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Bentuk pertanyaan adalah pertanyaan konsep yaitu pertanyaan yang membutuhkan respon dan alternatif respon dari responden yang telah ditentukan oleh peneliti. Jenis kuesioner atau angket yang digunakan yaitu kuesioner atau pernyataan tertutup dimana responden diharuskan memilih salah satu alternatif pilihan jawaban yang telah disediakan.

Pertanyaan tertutup membantu responden untuk membuat keputusan cepat dalam memilih diantara beberapa alternatif yang diberikan. Pernyataan tertutup juga membantu peneliti untuk mengodekan informasi dengan mudah untuk analisis selanjutnya (Sekaran dan Bougie, 2019:174).

3.3.5 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dimana hasil pengukuran variabel yang dioperasionalisasikan dengan menggunakan dokumen. Sumber data yang diambil dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer. Sumber data primer

menurut Sugiyono (2016:137) merupakan sumber data yang langsung memberikan data pada pengumpul data.

Sumber data didapatkan dari penyebaran kuesioner yang dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

3.3.6 Operasionalisasi Variabel

Mengoperasionalkan dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep. Mengoperasionalkan konsep meliputi serangkaian langkah. Langkah pertama adalah menyatakan definisi ide yang ingin diukur, kemudian, perlu untuk memikirkan konten dari ukuran tersebut yaitu instrumen (satu poin maupun pertanyaan atau lebih) yang benar-benar mengukur konsep yang ingin diukur oleh seseorang yang harus dibuat (Sekaran dan Bougie, 2019:5).

3.3.6.1 Variabel Independen

Variabel independen pertama (X_1) dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Brownel dalam Triana dkk (2012) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Terdapat perilaku manusia sebagai

akibat dari partisipasi anggaran, perilaku positif berupa peningkatan kinerja manajer sedangkan perilaku negatif yang mungkin muncul adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan dalam anggaran (Triana, dkk, 2012). Untuk mengukur partisipasi anggaran digunakan indikator yang di kemukakan oleh Milani (1975) sebagai berikut (1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer, (2) Alasan-alasan pihak manajer saat merevisi anggaran (3) Keinginan memberikan pendapat atau usulan kepada pihak manajer tanpa diminta (4) Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir, (5) Pentingnya bawahan berkontribusi terhadap anggaran, dan (6) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun.

Variabel independen kedua (X_2) dalam penelitian ini adalah penekanan anggaran. Adi dan Mardiasmo (2002) dalam Triana, dkk (2012) menyatakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja yang ditentukan berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran dimana bawahan dirangsang dengan adanya suatu *reward* jika perencanaan anggaran tercapai dan sanksi apabila tidak tercapai. Adanya penekanan anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan senjangan dengan tujuan untuk meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi. Untuk mengukur penekanan anggaran digunakan indikator dari Otley (1972) sebagai berikut (1) Kemampuan menjalin hubungan baik dengan atasan/bawahan, (2) Kemampuan terhadap usaha yang dicurahkan untuk pekerjaan, (3) Kesungguhan dalam memperhatikan kualitas, (4) Efisiensi dalam menjalankan operasi unit, (5) Kemampuan dalam mencapai target anggaran, (6) Kemampuan dalam menyikapi pekerjaan, (7)

Kemampuan dalam bersosialisasi dengan kelompok staf, dan (8) Kemampuan dalam menciptakan laba.

Variabel independen ketiga (X_3) dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Manajer dengan komitmen organisasi yang tinggi dan tingkat keterlibatan kerja yang rendah adalah yang paling tidak memungkinkan untuk membuat senjangan anggaran. disisi lain, manajer dengan level komitmen organisasi yang rendah dan tingkat keterlibatan kerja tinggi adalah individu yang paling mungkin untuk membuat senjangan anggaran (Nouri, 1994). Untuk mengukur Komitmen Organisasi digunakan indikator dari Cook and Wall yang terdiri dari (1) *Organizational Identification*, (2) *Organizational Involvement* dan (3) *Organizational Loyalty*.

3.3.6.2 Variabel Dependen

Hansen dan Mowen (2006) dalam Fadhli (2019) menyatakan bahwa senjangan anggaran muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan lebih rendah dan meningkatkan biaya dengan sengaja. Lebih lanjut Fadhli (2019) menyimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika diberikan kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Senjangan anggaran mempengaruhi bawahan dengan cenderung mengajukan faktor pendapatan yang rendah dan biaya yang tinggi dibandingkan dengan perkiraan terbaik yang diajukan sehingga target dapat dicapai. Indikator untuk mengukur senjangan anggaran dikemukakan oleh Dunk (1993) sebagai berikut (1) Kemampuan standar

anggaran dalam mendorong produktivitas yang tinggi, (2) Kemampuan dalam mencapai anggaran, (3) Kemampuan dalam memonitor pengeluaran, (4) Ada tidaknya tuntutan khusus dalam anggaran, (5) Kemampuan target anggaran dalam mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan efisiensi dalam pusat pertanggungjawaban, dan (6) Tingkat kesulitan target umum yang ditetapkan dalam anggaran.

Tabel 3.3
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Devinisi Variabel	Indikator	Skala	Item
Partisipasi Anggaran (X ₁) merupakan variabel independen	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 (Brownel, 1982 dalam Falikhatun, 2007)	Milani (1975) :	Ordinal	1
		1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer		2
		2. Alasan-alasan pihak manajer saat merevisi anggaran		3
		3. Keinginan memberikan pendapat atau usulan kepada pihak manajer tanpa diminta		4
		4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir		5
5. Pentingnya bawahan berkontribusi terhadap anggaran				

		6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun		6
Penekanan Anggaran (X ₂) merupakan variabel independen	Penekanan anggaran merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang dibuat dengan baik dengan cara adanya suatu penghargaan jika target anggaran dicapai (Triana dkk, 2012)	Otley (1972) :	Ordinal	11
		1. Kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan atasan/bawahan		
		2. Kemampuan terhadap usaha yang dicurahkan untuk pekerjaan		7
		3. Kesungguhan dalam memperhatikan kualitas		9
		4. Efisiensi dalam menjalankan operasi unit.		12
		5. Kemampuan dalam mencapai target anggaran		10
		6. Kemampuan dalam menyikapi pekerjaan		13
		7. Kemampuan dalam bersosialisasi dengan kelompok staf		14
		8. Kemampuan dalam menciptakan laba.		8
Komitmen Organisasi (X ₃) merupakan variabel independen	Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi	Cook and Wall (1980) :	Ordinal	15,
		a. <i>Organizational identification</i>		19, 22
		b. <i>Organizational involvement</i>		17,
				20, 23

	tertentu dan tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Lubis, 2017)	c. <i>Organizational loyalty</i>		16, 18, 21
Senjangan Anggaran (Y) merupakan variabel dependen	Senjangan Anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Manajer menciptakan <i>slack</i> dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi (Suartana, 2010)	Dunk (1993) :	Ordinal	24
		a. Kemampuan standar anggaran dalam mendorong produktivitas yang tinggi		
		b. Kemampuan dalam mencapai anggaran		25
		c. Kemampuan dalam memonitor pengeluaran		26
		d. Ada tidaknya tuntutan khusus dalam anggaran		27
		e. Kemampuan target anggaran dalam mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan efisiensi dalam pusat pertanggungjawaban		28
f. Tingkat kesulitan target umum yang ditetapkan dalam anggaran.	29			

- Catatan : item nomor 16,17 dan 22 pada kuesioner variabel komitmen organisasi merupakan pertanyaan negatif sehingga *scoring* harus di balik.

3.3.7 Instrumen Pengukuran

Instrumen pengukuran menurut sugiyono (2016:92) digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Jumlah instrumen penelitian bergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan 3 (tiga) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat, maka instrumen pengukuran yang digunakan adalah 4 (empat) instrumen dengan total 29 pertanyaan.

Bentuk instrumen untuk pedoman kuesioner menggunakan data ordinal, maka skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Sugiyono (2016:93) menyebutkan bahwa skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Dalam membuat *scoring* untuk mengukur variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan senjangan anggaran, penulis menggunakan skala *Likert*. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus menggambarkan yang mendukung pernyataan (positif) atau tidak mendukung pernyataan (negatif). Peneliti menggunakan lima jenjang kriteria yang tersaji dalam tabel 3.4 dan 3.5 berikut :

Tabel 3.4
Skala Likert untuk Alternatif Jawaban Kuesioner Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Senjangan Anggaran

Pertanyaan Positif		Petanyaan Negatif	
Jawaban	Skor	Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5	Sangat Setuju (SS)	1
Setuju (S)	4	Setuju (S)	2
Netral (N)	3	Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2	Tidak Setuju (TS)	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	Sangat Tidak Setuju (STS)	5

Tabel 3.5
Skala Likert untuk Alternatif Jawaban Kuesioner Penekanan Anggaran

Pertanyaan Positif		Petanyaan Negatif	
Jawaban	Skor	Jawaban	Skor
Selalu	5	Selalu	1
Sering	4	Sering	2
Kadang-Kadang	3	Kadang-Kadang	3
Jarang	2	Jarang	4
Tidak Pernah	1	Tidak Pernah	5

3.3.7.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penganggaran adalah kegiatan penyusunan anggaran yang melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam organisasi, sehingga hasil pengambilan keputusan dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi (Putra dan Astika, 2019). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada atasannya sehingga atasan dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi merupakan cara

efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh (Siegel dan Marconi, 1989, Winarni, 2003 dan Falikhatun, 2007).

Instrumen pengukuran variabel partisipasi anggaran menggunakan 6 pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975) rentang skala untuk alternatif jawaban pertanyaan menggunakan skala *Likert* antara Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5).

3.3.7.2 Penekanan Anggaran

Adanya penekanan anggaran membuat seorang bawahan akan berusaha meningkatkan kerjanya dengan cara membuat target anggaran lebih mudah dicapai sehingga seorang bawahan dapat menerima *reward* dan kompensasi atas tercapainya kinerja dalam suatu organisasi. Hal ini dapat terjadi apabila tolok ukur kinerja bawahan ditentukan dari pencapaian anggaran, bawahan akan berusaha meningkatkan kerjanya dengan dua cara yaitu (1) meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang dianggarkan dan (2) membuat anggaran lebih mudah untuk dicapai (Kusniawati dan Lahaya, 2017).

Instrumen pengukuran variabel penekanan anggaran menggunakan 8 pertanyaan yang dikembangkan oleh Otley (1978) rentang skala untuk alternatif jawaban pertanyaan menggunakan skala *Likert* antara Tidak Pernah (1) sampai dengan Selalu (5).

3.3.7.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terbentuk apabila setiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan berikut terhadap organisasi / profesi . (1) identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi, (2) Keterlibatan (*involvement*) yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan, (3) Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Instrumen pengukuran variabel komitmen organisasi menggunakan 9 pertanyaan yang dikembangkan oleh Cook and Wall (1980) rentang skala untuk alternatif jawaban pertanyaan menggunakan skala *Likert* antara Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5).

3.3.7.4 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran merupakan kendala yang paling sering muncul dalam suatu proses penyusunan anggaran yang mengakibatkan hilangnya estimasi terbaik dari anggaran itu sendiri yang berpengaruh pada kinerja suatu organisasi. Senjangan anggaran dapat dipahami sebagai langkah para penyusun anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai, padahal kapasitas yang sesungguhnya masih jauh lebih tinggi. Hal ini dilakukan dengan cara menganggarkan pendapatan yang lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi (Kusniawati dan Lahaya, 2017).

Instrumen pengukuran variabel komitmen organisasi menggunakan 6 pertanyaan yang dikembangkan oleh Dunk (1993) rentang skala untuk alternatif jawaban pertanyaan menggunakan skala *Likert* antara Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5).

3.3.8 Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran

3.3.8.1 Uji Validitas

Ghozali (2016:52) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Lebih lanjut Sugiyono (2016:121) mengemukakan bahwa hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji validitas menggunakan metode koefisien korelasi *Pearson's Product Moment* dengan persamaan sebagai berikut :

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana :

r = koefisien validitas item yang dicari

x = skor responden untuk setiap item

y = total skor tiap responden dari keseluruhan item

$\sum x$ = jumlah skor keseluruhan item pertanyaan x

$\sum y$ = jumlah skor keseluruhan item pertanyaan y

$\sum xy$ = jumlah skor hasil kali item pertanyaan x dan item pertanyaan y

$\sum x^2$ = jumlah skor keseluruhan item pertanyaan x yang telah dikuadratkan

$\sum y^2$ = jumlah skor keseluruhan item pertanyaan y yang telah dikuadratkan

N = jumlah subjek

Apabila harga korelasi di bawah 0,30, maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang (Sugiyono, 2016:126). Sedangkan uji signifikansi validasi dapat dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, dalam hal ini adalah jumlah sampel, r hitung dilihat pada *output Cronbach Alpha* pada kolom *correlated item- total correlation*. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilainya positif maka pernyataan atau indikator penelitian dinyatakan valid (Ghozali, 2016:53).

3.3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menurut Ghozali (2016:47) adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner

dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pernyataan. Dalam melakukan uji reliabilitas ini menggunakan ketentuan berdasarkan nilai *Cronbach Alpha* (α), jika nilai *Alpha* $\geq 0,6$ maka instrumen bersifat reliabel namun jika nilai *Alpha* $< 0,6$ maka instrumen tidak reliabel.

Uji reliabilitas dengan teknik *Cronbach Alpha* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_b^2} \right]$$

Dimana :

k = jumlah butir pertanyaan

r_{11} = koefisien reliabilitas instrumen

σ_b^2 = varians total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

Untuk menyatakan reliabilitas instrumen digunakan interpretasi terhadap koefisien korelasi sebagai berikut :

Tabel 3.6
Interpretasi Reliabilitas

Antara	Intrpretasi
0,800-1,00	Sangat Tinggi
0,600-0,799	Tinggi
0400-0,599	Cukup
0,300-0,299	Rendah
0,00-0,199	Sangat Rendah

3.3.9 Teknik Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2016:147) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

3.3.9.1 Rentang Skala

Kuesioner variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan senjangan anggaran memiliki rentang skala 1-5. Setelah skor setiap komponen berhasil dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menentukan rentang skala yang dapat dihitung dengan rumus :

$$RS = \frac{n(m - 1)}{m}$$

Dimana :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah Sampel

n = Jumlah Alternatif Jawaban

3.3.9.2 Analisis Korelasi

Analisis korelasi bertujuan untuk mengetahui kekuatan atau bentuk arah hubungan diantara dua variabel atau lebih dan besarnya pengaruh yang disebabkan oleh variabel independen dan variabel dependen, koefisien korelasi dapat digunakan untuk mengetahui derajat (keeratan) hubungan (korelasi linear) antara dua variabel. Analisis korelasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_1 (\sum X_1)(\sum Y_1)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum X_i)^2][n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefesien kolerasi

n = Banyaknya pasangan data

X_i = Nilai variabel x ke I sampai ke n

Y_i = Nilai variabel y ke I sampai ke n

Koefisien korelasi adalah nilai yang menunjukkan kuat atau tidaknya hubungan linier antar dua variabel. Koefisien korelasi biasa dilambangkan dengan huruf r dimana nilai r dapat bervariasi dari -1 sampai +1. Nilai r yang mendekati -1 atau +1 menunjukkan hubungan yang kuat antara dua variabel tersebut dan nilai r yang mendekati 0 mengindikasikan lemahnya hubungan antara dua variabel tersebut. Sedangkan tanda + (positif) dan - (negatif) memberikan informasi mengenai arah hubungan antara dua variabel tersebut. Jika bernilai + (positif) maka kedua variabel

tersebut memiliki hubungan yang searah, dalam arti lain peningkatan variabel independen akan bersamaan dengan peningkatan variabel dependen dan begitu juga sebaliknya. Jika bernilai – (negatif) artinya korelasi antara kedua variabel tersebut bersifat berlawanan, dimana peningkatan nilai variabel independen akan dibarengi dengan penurunan variabel dependen. Tingkat korelasi dan kekuatan hubungan dapat dilihat pada tabel 3.7 berikut :

Tabel 3.7
Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan

No	Nilai Kolerasi I	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat lemah
2	0,20 – 0,399	Lemah
3	0,40 – 0,599	Cukup
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 0,100	Sangat Kuat

Pada pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini penulis menggunakan alat analisis korelasi Rank (*Rank Spearman*). Alat analisis korelasi Rank (korelasi *Rank Spearman*) digunakan untuk mempelajari pengaruh-pengaruh variabel yang diukur dalam skala ordinal sehingga dapat dibuat rangking dalam suatu rangkaian yang berurutan.

$$\rho = 1 - \frac{6\sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana :

ρ (*Rho*) = Koefisien korelasi *Rank Spearman*

$\sum di^2$ = Selisih ranking variabel X dan Y ($X_I - Y_I$)

n = Banyaknya sampel

3.3.10 Pengujian Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara, namun dapat diuji yang memprediksi apa yang ingin ditemukan dalam data empiris. Hipotesis dibuat dari teori yang menjadi dasar dari model konseptual dan seringkali berhubungan dalam sifatnya. Dari awal, hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis antara dua variabel atau lebih yang ditunjukkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji, dengan menguji hipotesis dan menegaskan hubungan yang diperkirakan diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi (Sekaran dan Bougie, 2019:94).

Pengujian signifikansi hipotesis dapat menggunakan tabel dan juga dapat dihitung dengan uji F (*F test*) untuk pengujian secara simultan dan uji t (*t test*) untuk pengujian secara parsial.

3.3.10.1 Analisis Regresi Berganda

Menurut Ghozali (2016:94) analisis regresi selain mengukur hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini juga untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif. Adapun model hubungan antar variabel adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Senjangan Anggaran

a = Konstanta, yaitu nilai Y ketika $X=0$

b_1, b_2, b_3 = Parameter koefisien regresi atau angka arah yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Apabila + (positif) arah garis naik dan apabila – (negatif) maka arah garis turun.

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Penekanan Anggaran

X_3 = Komitmen Organisasi

e = Standar *error*

3.3.10.2 Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2016:99) uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 5%. Apabila perbandingan antara F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. Jika nilai signifikansi dari F lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan antara semua variabel independen secara simultan atau bersama terhadap variabel dependennya.
- b. Jika nilai signifikansi dari F relatif lebih besar dari taraf signifikan 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara semua variabel independen secara simultan atau bersama terhadap variabel dependen.

Dari penjelasan tersebut diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : b_1b_2b_3 = 0$, Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

$H_1 : b_1b_2b_3 \neq 0$, Terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

3.3.10.3 Uji Parsial (Uji-t)

Menurut Ghazali (2016:99) uji beda *t-test* digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial atau dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. Jika nilai signifikansi dari t lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen secara parsial (individual) terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikansi dari t relatif lebih besar dari taraf signifikan 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara antara variabel independen secara parsial (individual) terhadap variabel dependen.

Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran (X_1)

$H_0 : b_1 = 0$, Tidak ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

$H_1 : b_1 > 0$, Terdapat pengaruh positif signifikan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

2. Penekanan Anggaran (X_2)

$H_0 : b_2 = 0$, Tidak ada pengaruh positif signifikan antara penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

$H_1 : b_2 > 0$, Terdapat pengaruh positif signifikan antara penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

3. Komitmen Organisasi (X_3)

$H_0 : b_3 = 0$, Tidak ada pengaruh negatif signifikan antara komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

$H_1 : b_3 < 0$, Terdapat pengaruh negatif signifikan antara komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

3.3.10.4 Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi menurut Ghozali (2016:95) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi dilakukan untuk menunjukkan apakah perubahan variabel bebas akan diikuti oleh variabel terikat pada proporsi yang sama. Pengujian dilakukan dengan melihat *R square*. Nilai determinasi adalah antara nol sampai satu. Menurut Gujarati (2003) dalam Ghozali (2016:96) jika dalam uji empiris didapat nilai *adjusted* (R^2) negatif maka nilai *adjusted* R^2 dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka *adjusted* $R^2 = R^2 = 1$ sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka *adjusted* $R^2 = (1-k)/(n-k)$. jika $K > 1$, maka *adjusted* R^2 akan bernilai negatif.

Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variasi variabel dependen. Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$K_d = R^2 \times 100\%$$

Dimana :

K_d = Koefisien determinasi

R^2 = Hasil analisis kolerasi yang dikuadratkan

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Unit observasi dalam penelitian ini adalah pegawai Universitas Telkom yang menduduki jabatan setingkat direktur dan manajer/ kepala bagian yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini, menggunakan data primer dalam bentuk kuesioner yang disebar kepada seluruh populasi yang ditetapkan. Jangka waktu yang dibutuhkan untuk menyebarkan kuesioner adalah 3 hari dan waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan kuesioner kembali selama 2 minggu.

4.1.1 Sampel Penelitian

Responden setingkat direktur/setingkat direktur dan kepala bagian /setingkat kepala bagian memiliki intensitas pekerjaan yang tinggi, serta beberapa struktural sedang bertepatan dengan pelaksanaan program lainnya yang mengakibatkan dari 94 kuesioner yang disebar, hanya sebanyak 69 kuesioner yang kembali dan selanjutnya ditetapkan menjadi sampel penelitian.

Berikut ini adalah data direktorat yang menjadi sampel dalam penelitian ini :

**Tabel 4.1
Daftar Responden**

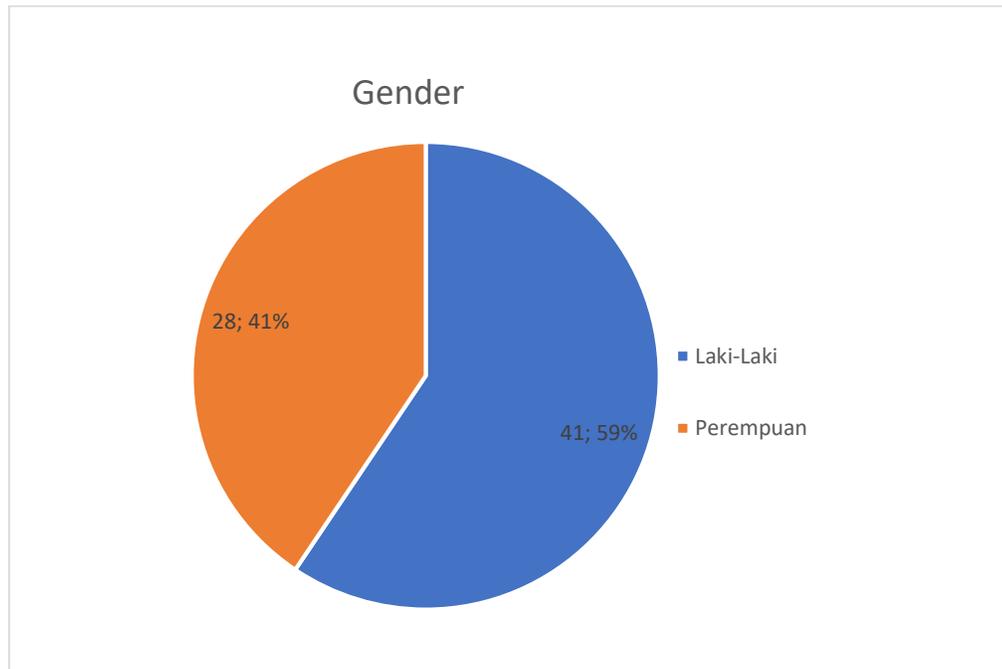
Direktorat	Kuesioner Yang Disebar	Kuesioner Kembali
Direktorat Akademik	4	3
Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	5	3

Direktorat	Kuesioner Yang Disebar	Kuesioner Kembali
Direktorat Kemahasiswaan	3	3
Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	3	3
Direktorat Keuangan	4	4
Direktorat Logistik dan Aset	3	3
Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	5	3
Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	3	2
Direktorat Pemasaran dan Admisi	2	2
Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	3	2
Direktorat Pusat Teknologi Informasi	4	4
Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	5	5
Direktorat Sumber Daya Manusia	3	1
Fakultas Ekonomi Bisnis	4	4
Fakultas Ilmu Terapan	9	4
Fakultas Industri Kreatif	6	6
Fakultas Informatika	6	3
Fakultas Komunikasi Bisnis	4	3
Fakultas Rekayasa Industri	5	5
Fakultas Teknik Elektro	6	1
Pusat Penelitian Adwitech	2	1
Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	2	2
Ketua Pusat Penelitian <i>Center of Advanced Creative Network /AdCNE</i>	1	0
Pusat Penelitian Tel U <i>IoT Center / TIC</i>	2	2
Total	94	69

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

4.1.2 Jenis Kelamin Responden

Responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut :

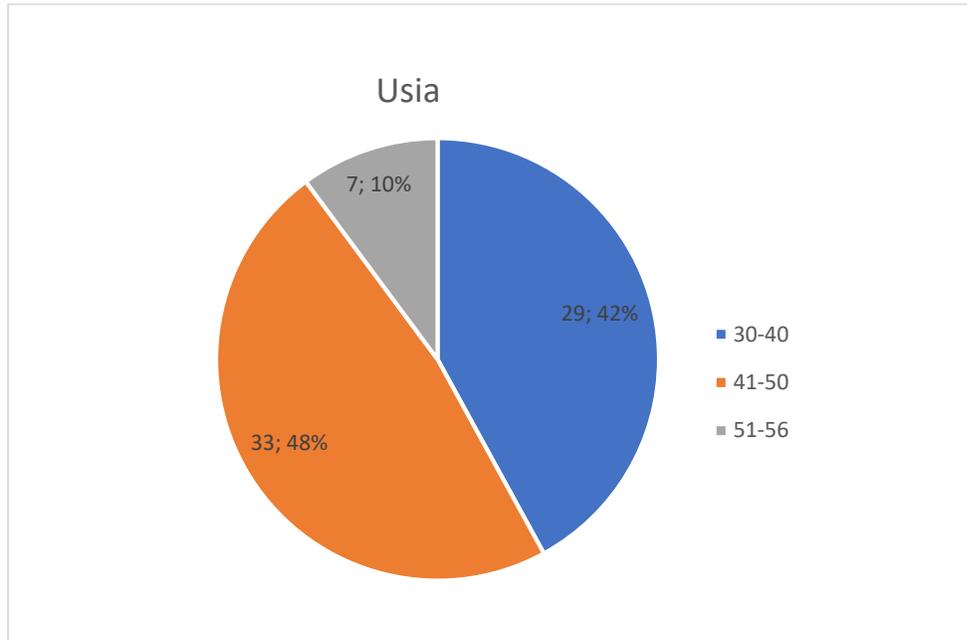


Gambar 4. 1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data grafik di atas dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 41 orang atau sebesar 41,59% dan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 28 orang atau sebesar 28,41% dari total responden.

4.1.3 Usia Responden

Responden berdasarkan usia, dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut :

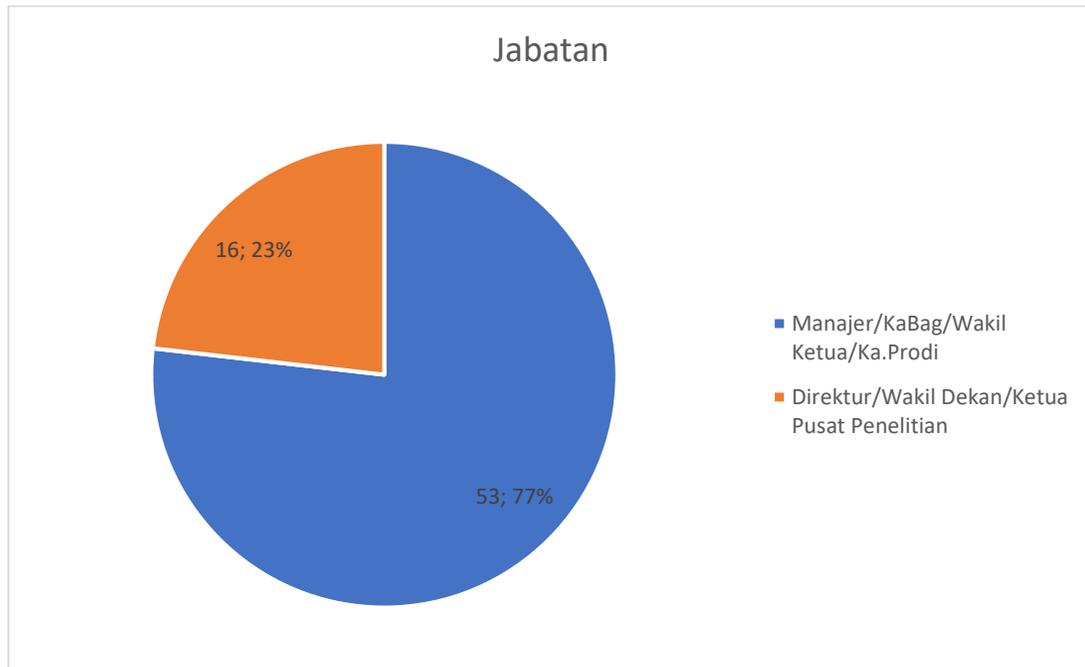


Gambar 4.2 Usia Responden

Berdasarkan data grafik di atas, dapat dilihat bahwa responden yang berusia 30-40 tahun berjumlah 29 orang atau sebesar 42% , responden yang berusia 41-50 tahun berjumlah 33 orang atau sebesar 48% dan responden yang berusia 51-56 tahun berjumlah 7 orang atau sebesar 10%.

4.1.4 Jabatan Responden

Responden berdasarkan jabatan, dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut :

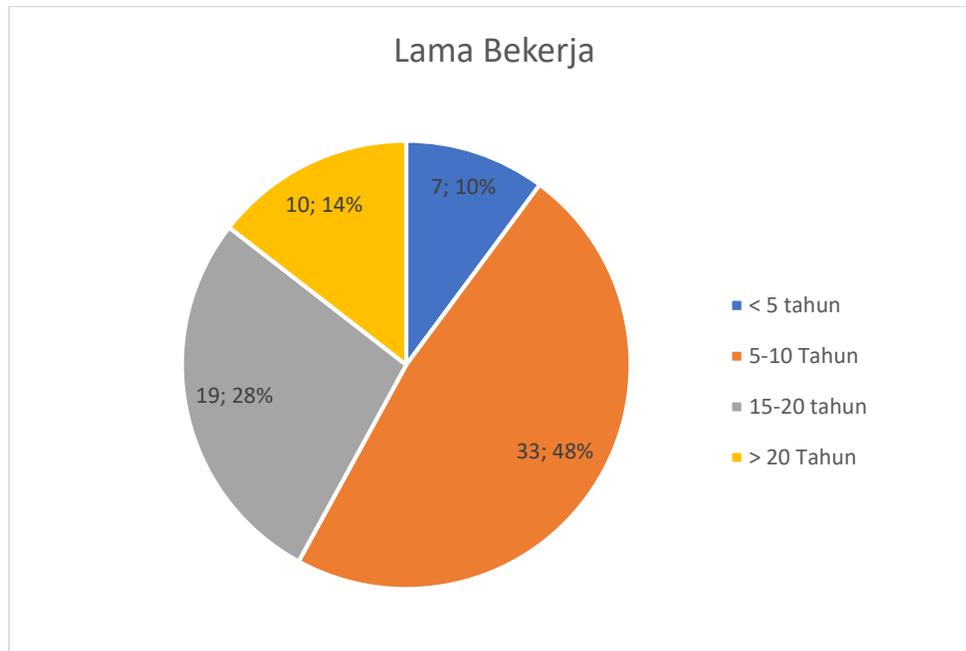


Gambar 4.3 Jabatan Responden

Berdasarkan data grafik di atas, dapat dilihat bahwa responden yang memiliki jabatan direktur/wakil dekan/ketua pusat penelitian berjumlah 16 orang atau sebesar 23% dan responden yang memiliki jabatan manajer/kepala bagian/wakil ketua pusat penelitian/kepala program studi berjumlah 53 orang atau sebesar 77%.

4.1.5 Lama Bekerja sebagai Pegawai Universitas Telkom

Responden berdasarkan lama bekerja di Universitas Telkom, dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut :

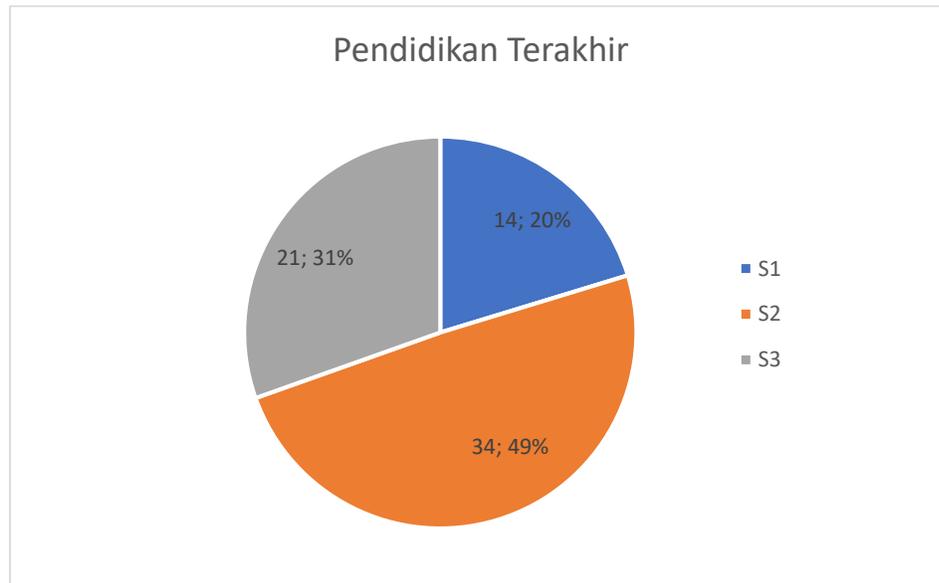


Gambar 4.4 Lama Bekerja Responden

Berdasarkan data grafik di atas, dapat dilihat bahwa responden yang sudah bekerja kurang dari 5 tahun berjumlah 7 orang atau sebesar 10%, responden yang sudah bekerja 5-10 tahun berjumlah 33 orang atau sebesar 48%, responden yang sudah bekerja 15-20 tahun berjumlah 19 orang atau sebesar 28% dan responden yang sudah bekerja diatas 20 tahun berjumlah 10 orang atau 14%.

4.1.6 Pendidikan Responden

Responden berdasarkan pendidikan, dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut :



Gambar 4.5 Pendidikan Responden

Berdasarkan data grafik di atas, dapat dilihat bahwa responden yang menempuh pendidikan hingga S1 berjumlah 14 orang atau sebesar 20%, responden yang menempuh pendidikan hingga S2 berjumlah 34 orang atau sebesar 49% dan responden yang menempuh pendidikan hingga S3 berjumlah 21 orang atau sebesar 31%.

4.2 Pengujian Kualitas Instrumen

Pengujian kualitas instrumen pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada pegawai Universitas Telkom yang memiliki jabatan direktur/setingkat direktur dan manajer/setingkat manajer yang berperan dalam

penyusunan anggaran. Jumlah pertanyaan kuesioner sebanyak 29 (dua puluh sembilan) pertanyaan yang terdiri dari partisipasi anggaran sebanyak 6 (enam) pertanyaan, penekanan anggaran sebanyak 8 (delapan) pertanyaan, komitmen organisasi sebanyak 9 (sembilan) pertanyaan dan senjangan anggaran sebanyak 6 (enam) pertanyaan.

Untuk menghitung uji validitas dan uji reliabilitas instrumen pengukuran, penulis menggunakan aplikasi SPSS.

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016:52) hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2016:121).

Pertanyaan-pertanyaan yang tercantum pada kuesioner dianggap valid apabila nilai korelasi skor tiap pertanyaan dengan total skor $r \geq 0,30$. Apabila terdapat pertanyaan dengan korelasi $< 0,30$, maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan untuk analisis selanjutnya (Sugiyono, 2016:126)

Tabel 4.2
Uji Validitas Partisipasi Anggaran

No Item	Indeks Validitas	Kriteria	Keterangan
1	0,678	0,300	Valid
2	0,746	0,300	Valid
3	0,748	0,300	Valid
4	0,723	0,300	Valid
5	0,709	0,300	Valid
6	0,725	0,300	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, terlihat bahwa seluruh pernyataan yang diajukan dalam membentuk partisipasi anggaran (X_1) memiliki nilai koefisien validitas di atas 0,3 yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan sudah melakukan fungsi ukurnya atau dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.3
Uji Validitas Penekanan Anggaran

No Item	Indeks Validitas	Kriteria	Keterangan
1	0,661	0,300	Valid
2	0,671	0,300	Valid
3	0,697	0,300	Valid
4	0,600	0,300	Valid
5	0,646	0,300	Valid
6	0,770	0,300	Valid
7	0,779	0,300	Valid
8	0,601	0,300	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa seluruh pernyataan yang diajukan dalam membentuk penekanan anggaran (X_2) memiliki nilai koefisien validitas di atas 0,3 yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan sudah melakukan fungsi ukurnya atau dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.4
Uji Validitas Komitmen Organisasi

No Item	Indeks Validitas	Kriteria	Keterangan
1	0,701	0,300	Valid
2	0,586	0,300	Valid
3	0,831	0,300	Valid
4	0,397	0,300	Valid
5	0,570	0,300	Valid
6	0,548	0,300	Valid
7	0,629	0,300	Valid
9	0,864	0,300	Valid
8	0,530	0,300	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, terlihat bahwa seluruh pernyataan yang diajukan dalam membentuk komitmen organisasi (X_3) memiliki nilai koefisien validitas di atas 0,3 yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan sudah melakukan fungsi ukurnya atau dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.5
Uji Validitas Senjangan Anggaran

No Item	Indeks Validitas	Kriteria	Keterangan
1	0,363	0,300	Valid
2	0,442	0,300	Valid
3	0,726	0,300	Valid
4	0,749	0,300	Valid
5	0,746	0,300	Valid
6	0,488	0,300	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, terlihat bahwa seluruh pernyataan yang diajukan dalam membentuk senjangan anggaran (Y) memiliki nilai koefisien validitas di atas 0,3 yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan sudah melakukan fungsi ukurnya atau dapat dinyatakan valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47). Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pernyataan. Dalam melakukan uji reliabilitas ini menggunakan ketentuan berdasarkan nilai *Cronbach Alfa* (α)., jika nilai *Alpha* $\geq 0,6$ maka instrumen bersifat reliabel namun jika nilai *Alpha* $< 0,6$ maka instrumen tidak reliabel.

Tabel 4.6
Reliabilitas Partisipasi Anggaran

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,807	6

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan aplikasi SPSS pada tabel 4.6 menunjukkan instrumen pengukuran untuk variabel partisipasi anggaran memiliki nilai 0,807. Nilai tersebut melebihi nilai *cronbach's alpha* yang dipersyaratkan sebesar 0,60, artinya instrumen pengukuran untuk variabel partisipasi anggaran reliabel.

Tabel 4.7
Reliabilitas Penekanan Anggaran

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,810	8

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan aplikasi SPSS pada tabel 4.7 menunjukkan instrumen pengukuran untuk variabel penekanan anggaran memiliki

nilai 0,810. Nilai tersebut melebihi nilai *cronbach's alpha* yang dipersyaratkan sebesar 0,60, artinya instrumen pengukuran untuk variabel penekanan anggaran reliabel

Tabel 4.8
Reliabilitas Komitmen Organisasi

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,806	9

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan aplikasi SPSS pada tabel 4.8 menunjukkan instrumen pengukuran untuk variabel komitmen organisasi memiliki nilai 0,806. Nilai tersebut melebihi nilai *cronbach's alpha* yang dipersyaratkan sebesar 0,60, artinya instrumen pengukuran untuk variabel komitmen organisasi reliabel.

Tabel 4.9
Reliabilitas Senjangan Anggaran

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,622	6

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan aplikasi SPSS pada tabel 4.9 menunjukkan instrumen pengukuran untuk variabel senjangan anggaran memiliki nilai 0,622. Nilai tersebut melebihi nilai *cronbach's alpha* yang dipersyaratkan sebesar 0,60, artinya insrumen pengukuran untuk variabel senjangan anggaran reliabel.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara jelas gambaran mengenai variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan senjangan anggaran berdasarkan tanggapan responden.

4.3.1 Rentang Skala

Rentang skala bertujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan senjangan anggaran pada Universitas Telkom. Hal ini diukur berdasarkan masing-masing pertanyaan dalam kuesioner. Pertanyaan partisipasi anggaran terdiri dari 6 (enam) pertanyaan, penekanan anggaran terdiri dari 8 (delapan) pertanyaan, komitmen organisasi terdiri dari 9 (sembilan) pertanyaan dan senjangan anggaran terdiri dari 6 (enam) pertanyaan. Semua variabel memiliki rentang skala 1-5 dengan jumlah sampel sebanyak 69 orang. Setelah skor tiap komponen dikumpulkan melalui kuesioner, selanjutnya dihitung rentang skala sebagai berikut :

$$RS = \frac{n(m - 1)}{m}$$

Dimana :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah Sampel

n = Jumlah Alternatif Jawaban

Adapun rentang skala untuk penelitian ini adalah :

$$RS = \frac{69(5-1)}{5} = 55,2 \text{ dibulatkan menjadi } 55$$

Skor paling rendah : $69 \times 1 = 69$

Skor paling tinggi : $69 \times 5 = 345$

Tabel 4.10
Rentang Skala Variabel

Rentang Skala	Kriteria
69 – 124	Sangat Rendah
125 – 180	Rendah
181 – 236	Cukup
237 – 292	Tinggi
293 – 345	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

4.3.2 Tanggapan Responden

4.3.2.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran diukur melalui 6 pertanyaan yang dibagikan kepada 69 responden dan memiliki rentang skala 1-5. Setelah skor tiap komponen berhasil dikumpulkan melalui kuesioner, diperoleh skala penilaian untuk tiap kriteria dan evaluasi atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sebagai berikut :

- a. Saya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di unit tempat saya bekerja

Tabel 4.11
Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Partisipasi Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	1	1,47%	3	1,47%
4	15	22,06%	60	23,53%

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
5	53	77,94%	265	101%
Total	69	101%	328	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 1 (satu) pertanyaan yang diajukan adalah saya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di unit tempat saya bekerja. Total skor pada tabel diatas adalah 328 dimana dimensi variabel partisipasi anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

b. Atasan saya menjelaskan revisi anggaran dengan jelas

Tabel 4.12
Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Partisipasi Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0%
2	2	2,90%	4	3%
3	4	5,80%	12	8,70%
4	37	53,62%	148	62,32%
5	26	37,68%	130	100%
Total	69	100%	294	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 2 (dua) pertanyaan yang diajukan adalah atasan saya menjelaskan revisi anggaran dengan jelas. Total skor pada tabel diatas adalah 294 dimana dimensi variabel partisipasi anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa atasan memberikan penjelasan revisi anggaran yang jelas kepada responden.

- c. Saya memberikan pendapat atau usulan perihal anggaran tanpa diminta

Tabel 4.13
Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Partisipasi Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0%
2	0	0,00%	0	0%
3	6	8,70%	18	8,70%
4	28	40,58%	112	49,28%
5	35	50,72%	175	100%
Total	69	100%	305	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 3 (tiga) pertanyaan yang diajukan adalah saya memberikan pendapat atau usulan perihal anggaran tanpa diminta. Total skor pada tabel diatas adalah 305 dimana dimensi variabel partisipasi anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan responden memberikan pendapat atau usulan perihal anggaran yang mereka susun tanpa diminta oleh atasan.

- d. Saya memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran akhir

Tabel 4.14
Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Partisipasi Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	1	1,45%	1	1,45%
2	3	4,35%	6	5,80%
3	9	13,04%	27	18,84%
4	36	52,17%	144	71,01%
5	20	28,99%	100	100%
Total	69	100%	278	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 4 (empat) pertanyaan yang diajukan adalah saya memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran akhir. Total skor pada tabel diatas adalah 278 dimana dimensi variabel partisipasi anggaran memiliki kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan responden memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran akhir di unitnya.

e. Kontribusi saya dalam penyusunan anggaran sangat penting

Tabel 4.15
Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Partisipasi Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	4	5,80%	12	5,80%
4	26	37,68%	104	43,48%
5	39	56,52%	195	100%
Total	69	100%	311	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 5 (lima) pertanyaan yang diajukan adalah kontribusi saya dalam penyusunan anggaran sangat penting. Total skor pada tabel diatas adalah 311 dimana dimensi variabel partisipasi anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Kontribusi responden sangat penting dalam proses penyusunan anggaran

- f. Atasan saya sering meminta pendapat ketika anggaran disusun

Tabel 4.16
Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Partisipasi Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	6	8,70%	18	8,70%
4	25	36,23%	100	44,93%
5	38	55,07%	190	100%
Total	69	100%	308	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 6 (enam) pertanyaan yang diajukan adalah atasan saya sering meminta pendapat ketika anggaran disusun. Total skor pada tabel diatas adalah 308 dimana dimensi variabel partisipasi anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa atasan responden sering meminta pendapat kepada responden ketika anggaran disusun.

4.3.2.2 Penekanan Anggaran

Penekanan anggaran diukur melalui 8 pertanyaan yang dibagikan kepada 69 responden dan memiliki rentang skala 1-5. Setelah skor tiap komponen berhasil dikumpulkan melalui kuesioner, diperoleh skala penilaian untuk tiap kriteria dan evaluasi atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sebagai berikut :

- a. Saya mencurahkan banyak usaha dalam bekerja

Tabel 4.17
Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	1	1,45%	3	1,45%
4	29	42,03%	116	43,48%
5	39	56,52%	195	100%
Total	69	100%	314	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 1 (satu) pertanyaan yang diajukan adalah saya mencurahkan banyak usaha dalam bekerja. Total skor pada tabel diatas adalah 314 dimana dimensi variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden mencurahkan banyak usaha dalam pekerjaannya.

- b. Saya memberikan laba untuk perusahaan

Tabel 4.18
Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	2	2,90%	2	2,90%
2	3	4,35%	6	7,25%
3	15	21,74%	45	28,99%
4	33	47,83%	132	76,81%
5	16	23,19%	80	100%
Total	69	100%	265	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 2 (dua) pertanyaan yang diajukan adalah saya memberikan laba untuk perusahaan. Total skor pada tabel di atas adalah 265 dimana dimensi

variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa unit yang responden pimpin berpartisipasi dalam menghasilkan laba yang diperoleh perusahaan.

c. Saya memperhatikan kualitas kerja

Tabel 4.19
Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	0	0,00%	0	0,00%
4	23	33,33%	92	33,33%
5	46	66,67%	230	100%
Total	69	100%	322	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 3 (tiga) pertanyaan yang diajukan adalah saya memperhatikan kualitas kerja. Total skor pada tabel di atas adalah 322 dimana dimensi variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memperhatikan kualitas kerja yang dihasilkannya.

d. Saya dapat mencapai target anggaran

Tabel 4.20
Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	2	2,90%	6	2,90%
4	40	57,97%	160	60,87%

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
5	27	39,13%	135	100%
Total	69	100%	301	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 4 (empat) pertanyaan yang diajukan adalah saya dapat mencapai target anggaran. Total skor pada tabel diatas adalah 301 dimana dimensi variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat mencapai anggaran yang ditargetkan di unitnya.

e. Saya membangun hubungan yang baik dengan para karyawan (atasan/bawahan)

Tabel 4.21
Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	0	0,00%	0	0,00%
4	25	36,23%	100	36,23%
5	44	63,77%	220	100%
Total	69	100%	320	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 5 (lima) pertanyaan yang diajukan adalah saya membangun hubungan baik dengan para karyawan (atasan/bawahan). Total skor pada tabel di atas adalah 320 dimana dimensi variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden membangun hubungan yang baik dengan para karyawan di unitnya baik dengan atasan maupun bawahan.

- f. Saya menjalankan operasional unit saya dengan efisien

Tabel 4.22
Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	0	0,00%	0	0,00%
4	34	49,28%	136	49,28%
5	35	50,72%	175	100%
Total	69	100%	311	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 6 (enam) pertanyaan yang diajukan adalah saya menjalankan operasional di unit saya dengan efisien. Total skor pada tabel di atas adalah 311 dimana dimensi variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menjalankan unitnya dengan efisien.

- g. Saya memiliki kemampuan dalam menyikapi pekerjaan

Tabel 4.23
Tanggapan Pertanyaan 7 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	0	0,00%	0	0,00%
4	38	55,07%	152	55,07%
5	31	44,93%	155	100%
Total	69	100%	307	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 7 (tujuh) pertanyaan yang diajukan adalah saya memiliki kemampuan dalam menyikapi pekerjaan. Total skor pada tabel di atas adalah 307 dimana dimensi variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan yang sangat tinggi dalam menyikapi pekerjaan.

h. Saya dapat bersosialisasi dengan kelompok

Tabel 4.24
Tanggapan Pertanyaan 8 Variabel Penekanan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	0	0,00%	0	0,00%
4	28	40,58%	112	40,58%
5	41	59,42%	205	100%
Total	69	100%	317	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 8 (delapan) pertanyaan yang diajukan adalah saya dapat bersosialisasi dengan kelompok. Total skor pada tabel di atas adalah 317 dimana dimensi variabel penekanan anggaran memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat bersosialisasi dengan kelompok.

4.3.2.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diukur melalui 9 pertanyaan yang dibagikan kepada 69 responden dan memiliki rentang skala 1-5. Setelah skor tiap komponen berhasil

dikumpulkan melalui kuesioner, diperoleh skala penilaian untuk tiap kriteria dan evaluasi atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sebagai berikut :

- a. Saya cukup bangga membicarakan perusahaan saya kepada orang lain

Tabel 4.25
Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	2	2,90%	6	2,90%
4	28	40,58%	112	43,48%
5	39	56,52%	195	100%
Total	69	100%	313	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 1 (satu) pertanyaan yang diajukan adalah saya cukup bangga membicarakan perusahaan saya kepada orang lain . Total skor pada tabel di atas adalah 313 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden bangga membicarakan perusahaan tempat responden bekerja kepada orang lain.

- b. Terkadang saya merasa ingin melepaskan pekerjaan ini untuk selamanya

Tabel 4.26
Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	2	2,90%	2	2,90%
2	0	0,00%	0	2,90%
3	22	31,88%	66	34,78%

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
4	24	34,78%	96	69,57%
5	21	30,43%	105	100%
Total	69	100%	269	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 2 (dua) pertanyaan yang diajukan adalah terkadang saya merasa ingin melepaskan pekerjaan ini untuk selamanya. Total skor pada tabel di atas adalah 269 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden terkadang menginginkan melepaskan pekerjaan untuk selama-lamanya.

c. Saya tidak mau mengundurkan diri hanya untuk membantu organisasi

Tabel 4.27
Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	9	13,04%	9	13,04%
2	21	30,43%	42	43,48%
3	32	46,38%	96	89,86%
4	4	5,80%	16	95,65%
5	3	4,35%	15	100%
Total	69	100%	178	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 3 (tiga) pertanyaan yang diajukan adalah saya tidak mau mengundurkan diri hanya untuk membantu organisasi. Total skor pada tabel di atas adalah 178 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria yang

cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup tidak mau mengundurkan diri hanya untuk membantu organisasi.

- d. Jika perusahaan dalam kondisi keuangan yang kurang baik, saya enggan untuk pindah kerja ke tempat lain

Tabel 4.28
Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	3	4,35%	6	4,35%
3	16	23,19%	48	27,54%
4	39	56,52%	156	84,06%
5	11	15,94%	55	100%
Total	69	100%	265	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 4 (empat) pertanyaan yang diajukan adalah jika perusahaan dalam kondisi keuangan yang kurang baik, saya enggan untuk pindah kerja ke tempat lain. Total skor pada tabel di atas adalah 265 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kondisi keuangan perusahaan kurang baik, keengganan responden untuk berpindah kerja ketempat lain tinggi.

- e. Saya merasa diri saya menjadi bagian dari organisasi

Tabel 4.29
Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	0	0,00%	0	0,00%
4	25	36,23%	100	36,23%
5	44	63,77%	220	100%
Total	69	100%	320	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 5 (lima) pertanyaan yang diajukan adalah saya merasa diri saya menjadi bagian dari organisasi. Total skor pada tabel di atas adalah 320 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa menjadi bagian organisasi.

- f. Saya ingin merasa membuat banyak usaha dalam pekerjaan saya, tidak hanya untuk diri sendiri tetapi juga untuk perusahaan

Tabel 4.30
Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	1	1,45%	1	1,45%
2	0	0,00%	0	1,45%
3	6	8,70%	18	10,14%
4	25	36,23%	100	46,38%
5	37	53,62%	185	100%
Total	69	100%	304	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 6 (enam) pertanyaan yang diajukan adalah saya ingin merasa membuat banyak usaha dalam pekerjaan saya, tidak hanya untuk diri sendiri tetapi juga untuk perusahaan. Total skor pada tabel di atas adalah 304 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan selain untuk diri sendiri, responden membuat banyak usaha dalam pekerjaan untuk perusahaan.

- g. Tawaran gaji yang lebih banyak dari perusahaan lain tidak membuat saya berpikir untuk mengganti pekerjaan

Tabel 4.31
Tanggapan Pertanyaan 7 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	2	2,90%	4	2,90%
3	16	23,19%	48	26,09%
4	31	44,93%	124	71,01%
5	20	28,99%	100	100%
Total	69	100%	276	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 7 (tujuh) pertanyaan yang diajukan adalah tawaran gaji yang lebih banyak dari perusahaan lain tidak membuat saya berpikir untuk mengganti pekerjaan. Total skor pada tabel di atas adalah 276 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memilih untuk tetap berada di perusahaan meskipun terdapat tawaran gaji yang lebih tinggi di perusahaan lainnya.

- h. Saya tidak akan merekomendasikan seorang teman dekat untuk menjadi staff perusahaan

Tabel 4.32
Tanggapan Pertanyaan 8 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	8	11,59%	8	11,59%
2	15	21,74%	30	33,33%
3	25	36,23%	75	69,57%
4	15	21,74%	60	91,30%
5	6	8,70%	30	100%
Total	69	100%	203	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 8 (delapan) pertanyaan yang diajukan adalah saya tidak akan merekomendasikan seorang teman dekat untuk menjadi staff perusahaan. Total skor pada tabel di atas adalah 203 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup netral menanggapi pertanyaan tersebut diatas.

- i. Saya senang apabila saya mengetahui bahwa pekerjaan saya sendiri telah memberikan kontribusi bagi kebaikan organisasi

Tabel 4.33
Tanggapan Pertanyaan 9 Variabel Komitmen Organisasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	0	0,00%	0	0,00%

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
4	21	30,43%	84	30,43%
5	48	69,57%	240	100%
Total	69	100%	324	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 9 (sembilan) pertanyaan yang diajukan adalah saya senang apabila saya mengetahui bahwa pekerjaan saya sendiri telah memberikan kontribusi bagi kebaikan organisasi. Total skor pada tabel di atas adalah 324 dimana dimensi variabel komitmen organisasi memiliki kriteria sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden senang hasil pekerjaannya ikut berkontribusi untuk kebaikan perusahaan.

4.3.2.4 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran diukur melalui 6 pertanyaan yang dibagikan kepada 69 responden dan memiliki rentang skala 1-5. Setelah skor tiap komponen berhasil dikumpulkan melalui kuesioner, diperoleh skala penilaian untuk tiap kriteria dan evaluasi atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sebagai berikut :

- a. Standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong produktivitas tinggi di bidang tanggung jawab saya

Tabel 4.34
Tanggapan Pertanyaan 1 Variabel Senjangan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	6	8,70%	18	8,70%
4	41	59,42%	164	68,12%
5	22	31,88%	110	100%
Total	69	100%	292	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 1 (satu) pertanyaan yang diajukan adalah standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong produktivitas tinggi di bidang tanggung jawab saya. Total skor pada tabel di atas adalah 292 dimana dimensi variabel senjangan anggaran memiliki kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa target anggaran yang ditetapkan untuk unit mendorong responden untuk melakukan produktivitas yang tinggi dalam bidang tanggung jawab responden.

- b. Anggaran yang ditetapkan untuk area tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman

Tabel 4.35
Tanggapan Pertanyaan 2 Variabel Senjangan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	5	7,25%	15	7,25%
4	45	65,22%	180	72,46%
5	19	27,54%	95	100%
Total	69	100%	290	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 2 (dua) pertanyaan yang diajukan adalah anggaran yang ditetapkan untuk area tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman. Total skor pada tabel di atas adalah 290 dimana dimensi variabel senjangan anggaran memiliki kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat mencapai target anggaran sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- c. Saya harus hati-hati memonitor biaya dalam area tanggung jawab saya karena kendala anggaran yang ditetapkan untuk area tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman

Tabel 4.36
Tanggapan Pertanyaan 3 Variabel Senjangan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%
3	7	10,14%	21	10,14%
4	37	53,62%	148	63,77%
5	25	36,23%	125	100%
Total	69	100%	294	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 3 (tiga) pertanyaan yang diajukan adalah saya harus hati-hati memonitor biaya dalam area tanggung jawab saya karena kendala anggaran yang ditetapkan untuk area tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman. Total skor pada tabel di atas adalah 294 dimana dimensi variabel senjangan anggaran memiliki kriteria sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat hati-hati memonitor biaya karena berhubungan dengan pencapaian target anggaran.

- d. Anggaran di area tanggung jawab saya tidak terlalu menuntut

Tabel 4.37
Tanggapan Pertanyaan 4 Variabel Senjangan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	7	10,14%	7	10,14%
2	17	24,64%	34	34,78%
3	19	27,54%	57	62,32%
4	18	26,09%	72	88,41%
5	8	11,59%	40	100%
Total	69	100%	210	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 4 (empat) pertanyaan yang diajukan adalah anggaran di area tanggung jawab saya tidak terlalu menuntut. Total skor pada tabel di atas adalah 210 dimana dimensi variabel senjangan anggaran memiliki kriteria cukup Hal ini menunjukkan bahwa target anggaran di unit responden cukup menuntut.

- e. Target anggaran tidak membuat saya terlalu peduli dengan peningkatan efisiensi di area tanggung jawab saya

Tabel 4.38
Tanggapan Pertanyaan 5 Variabel Senjangan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	12	17,39%	12	17,39%
2	26	37,68%	52	55,07%
3	18	26,09%	54	81,16%
4	6	8,70%	24	89,86%
5	7	10,14%	35	100%
Total	69	100%	177	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 5 (lima) pertanyaan yang diajukan adalah target anggaran tidak membuat saya terlalu peduli dengan peningkatan efisiensi di area tanggung jawab saya. Total skor pada tabel di atas adalah 177 dimana dimensi variabel senjangan anggaran memiliki kriteria cukup. Hal ini menunjukkan bahwa target anggaran cukup membuat responden tidak peduli dengan peningkatan efisiensi.

f. Target yang ditetapkan dalam anggaran saya terlalu sulit untuk dicapai

Tabel 4.39
Tanggapan Pertanyaan 6 Variabel Senjangan Anggaran

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persen (%)	F x S	Persen Kumulatif
1	6	8,70%	6	8,70%
2	17	24,64%	34	33,33%
3	29	42,03%	87	75,36%
4	13	18,84%	52	94,20%
5	4	5,80%	20	100%
Total	69	100%	199	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dalam pertanyaan 6 (enam) pertanyaan yang diajukan adalah target anggaran tidak membuat saya terlalu peduli dengan peningkatan efisiensi di area tanggung jawab saya. Total skor pada tabel di atas adalah 199 dimana dimensi variabel senjangan anggaran memiliki kriteria cukup. Hal ini menunjukkan bahwa target anggaran cukup sulit untuk dicapai.

4.3.2.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden

Alat ukur mengenai partisipasi anggaran dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan, penekanan anggaran menggunakan 8 item pertanyaan, komitmen organisasi menggunakan 9 item pertanyaan dan senjangan anggaran menggunakan 6 item pertanyaan yang relevan. Tanggapan-tanggapan responden mengenai penekanan anggaran dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.40
Rekapitulasi Tanggapan Responden

No	Variabel	Item Kuesioner	Rekapitulasi Tanggapan Responden	Rata-Rata	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran	1	328	304	Sangat tinggi
		2	294		
		3	305		
		4	278		
		5	311		
		6	308		
2	Penekanan Anggaran	1	314	307,13	Sangat tinggi
		2	265		
		3	322		
		4	301		
		5	320		
		6	311		
		7	307		
		8	317		

No	Variabel	Item Kuesioner	Rekapitulasi Tangapan Responden	Rata-Rata	Keterangan
3	Komitmen Organisasi	1	313	272,44	Tinggi
		2	269		
		3	178		
		4	265		
		5	320		
		6	304		
		7	276		
		8	203		
		9	324		
4	Senjangan Anggaran	1	292	243,67	Tinggi
		2	290		
		3	294		
		4	210		
		5	177		
		6	199		

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

4.3.3 Korelasi Antar Variabel

Analisis korelasi bertujuan untuk mengetahui derajat keeratan hubungan linier antara dua variabel. Dalam hal ini untuk melihat tingkat keeratan antara partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi dengan senjangan anggaran. Untuk melihat tingkat keeratan antar variabel, penulis menggunakan kriteria sebagai berikut:

Tabel 4.41
Tingkat Keeratan Koefisien Korelasi

No	Nilai Kolerasi	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat lemah
2	0,20 – 0,399	Lemah
3	0,40 – 0,599	Cukup
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 0,100	Sangat Kuat

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil dari koefisien korelasi antara partisipasi anggaran (X_1), penekanan anggaran (X_2), komitmen organisasi (X_3) dan senjangan anggaran (Y). Perhitungan korelasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.42
Korelasi Antar Variabel

		Partisipasi Anggaran	Penekanan Anggaran	Komitmen Org	Senjangan Anggaran
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	1	,377**	-,267*	,594**
	Sig. (2-tailed)		,001	,027	,000
	N	69	69	69	69
Penekanan Anggaran	Pearson Correlation	,377**	1	-,075	,569**
	Sig. (2-tailed)	,001		,540	,000
	N	69	69	69	69
Komitmen Org	Pearson Correlation	-,267*	-,075	1	-,414**
	Sig. (2-tailed)	,027	,540		,000
	N	69	69	69	69
Senjangan Anggaran	Pearson Correlation	,594**	,569**	-,414**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.42 di atas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran adalah 0,594 yang artinya korelasi bernilai positif dan memiliki keeratan hubungan yang cukup atau sedang. Sedangkan signifikansi sebesar 0,000 atau $< 0,05$.
2. Variabel penekanan anggaran dengan senjangan anggaran adalah 0,569 yang artinya korelasi bernilai positif dan memiliki keeratan hubungan yang cukup atau sedang. Sedangkan signifikansi sebesar 0,000 atau $< 0,05$.
3. Variabel komitmen organisasi dengan senjangan anggaran adalah -0,414 yang artinya korelasi bernilai negatif dan memiliki keeratan hubungan yang cukup atau sedang. Sedangkan signifikansi sebesar 0,000 atau $< 0,05$.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda. Analisis ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Uji F dan Uji t.

4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian untuk melihat naik turunnya variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan

senjangan anggaran sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya).

Berikut ini persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

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

Keterangan:

a : Konstanta

Y : Senjangan Anggaran

X₁ : Partisipasi Anggaran

X₂ : Penekanan Anggaran

X₃ : Komitmen Organisasi

b₁ – b₃ : Koefisien regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.43
Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,688	2,298		3,780	,000
1 Partisipasi Anggaran	,326	,079	,371	4,110	,000
Penekanan Anggaran	,311	,064	,426	4,845	,000
Komitmen Org	-,173	,054	-,272	-3,234	,002

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.43 di atas, diperoleh nilai a sebesar 8,688, β_1 sebesar 0,326, β_2 sebesar 0,311 dan β_3 sebesar -0,173. Dengan demikian, persamaan regresi linier berganda yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = 8,688 + 0,326X_1 + 0,311X_2 - 0,173X_3 + \varepsilon$$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda di atas tersebut masing-masing variabel dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 8,688 menunjukkan bahwa ketika ketiga variabel bebas bernilai nol (0) dan tidak ada perubahan, maka senjangan anggaran diprediksi akan bernilai sebesar 8,688 kali.
- b. Variabel X_1 yaitu partisipasi anggaran memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,326 menunjukkan bahwa ketika partisipasi anggaran mengalami peningkatan, diprediksi akan meningkatkan senjangan anggaran sebanyak 0,326 kali.
- c. Variabel X_2 yaitu penekanan anggaran memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,311 menunjukkan bahwa ketika penekanan anggaran mengalami peningkatan, diprediksi akan meningkatkan senjangan anggaran sebanyak 0,311 kali.
- d. Variabel X_3 yaitu komitmen organisasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar - 0,173 menunjukkan bahwa ketika komitmen organisasi mengalami peningkatan, diprediksi akan menurunkan senjangan anggaran sebanyak 0,173 kali

4.4.2 Uji F

Uji F atau uji simultan digunakan untuk melihat apakah variabel dependen memiliki pengaruh yang bermakna terhadap variabel independen. Untuk membuktikan apakah ketiga variabel bebas yang diuji yang terdiri dari partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, maka dilakukan pengujian melalui SPSS, hasil pengujian dapat diketahui dari tabel *output* berikut :

Tabel 4.44
Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	415,478	3	138,493	28,187	,000 ^b
Residual	319,373	65	4,913		
Total	734,850	68			

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

b. Predictors: (Constant), Komitmen Org, Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.44 di atas, dapat disimpulkan bahwa signifikansi bernilai 0,000 atau sig <0,05. Sesuai ketentuan uji F yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dimana apabila nilai signifikansi dari F lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 (sig < 0,05) maka H₀ ditolak dan H₁ diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan antara semua variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependennya atau dengan kata lain, hipotesis ini menyatakan bahwa

partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.

Terlihat pula bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh sebesar 28,187. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} pada tabel distribusi F. Dengan $\alpha=0,05$, $db_1=3$ dan $db_2=65$, diperoleh nilai F-tabel sebesar 2,746. Dari nilai-nilai di atas, terlihat bahwa nilai F_{hitung} ($28,198$) $>$ F_{tabel} ($2,746$), sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran

4.4.3 Uji t

Menurut Ghazali (2016:99) uji beda *t-test* digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Dengan menggunakan SPSS, diperoleh hasil uji hipotesis parsial sebagai berikut:

Tabel 4.45
Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,688	2,298		3,780	,000
1 Partisipasi Anggaran	,326	,079	,371	4,110	,000
Penekanan Anggaran	,311	,064	,426	4,845	,000
Komitmen Org	-,173	,054	-,272	-3,234	,002

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.45 di atas, diketahui bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh partisipasi anggaran (X_1) sebesar 4,110 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada tabel distribusi t. Dengan $\alpha=0,05$, $df=n-k-1=69-3-1=65$, diperoleh nilai t_{tabel} untuk pengujian satu pihak sebesar 1,669. Dari nilai-nilai di atas terlihat bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar $4,110 > 1,669$. Sesuai dengan pembahasan di bab sebelumnya bahwa dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Nilai t_{hitung} yang diperoleh partisipasi anggaran (X_2) sebesar 4,845 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada tabel distribusi t. Dengan $\alpha=0,05$, $df=n-k-1=69-3-1=65$, diperoleh nilai t_{tabel} untuk pengujian satu pihak sebesar 1,669. Dari nilai-nilai di atas terlihat bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar $4,845 > 1,669$. sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak

dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel penekanan anggaran dengan senjangan anggaran.

Sedangkan Nilai t_{hitung} yang diperoleh komitmen organisasi (X_3) sebesar -3,234 dengan tingkat signifikansi $0,002 < 0,05$. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada tabel distribusi t. Dengan $\alpha=0,05$, $df=n-k-1=69-3-1=65$, diperoleh nilai t_{tabel} untuk pengujian satu pihak sebesar -1,669. Dari nilai-nilai di atas terlihat bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar $-3,234 < -1,669$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh negatif signifikan antara variabel komitmen organisasi dengan senjangan anggaran.

4.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variasi variabel dependen. Dengan menggunakan SPSS, diperoleh koefisien determinasi yang dapat dilihat pada tabel *output* berikut:

Tabel 4.46
Koefisien Determinasi (R²)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752 ^a	,565	,545	2,21663

a. Predictors: (Constant), Komitmen Org, Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran
Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh informasi bahwa nilai koefisien korelasi atau (R) yang diperoleh sebesar 0,752. Dengan demikian koefisien determinasi dapat dihitung sebagai berikut:

$$Kd = (r)^2 \times 100 \%$$

$$Kd = (0,752)^2 \times 100 \%$$

$$Kd = 56,5\%$$

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 56,5%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas yang terdiri dari partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap senjangan anggaran sebesar 56,5%, sedangkan sisanya sebesar 43,5% lainnya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

4.6 Pembahasan, Implikasi dan Keterbatasan

4.6.1 Pembahasan

4.6.1.1 Uji F

Berdasarkan hasil pengujian statistik pada Uji F atau pengujian secara simultan diperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran di Universitas Telkom.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koeswardhana (2017), Aprilia dan Hidayani (2012) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel senjangan anggaran.

4.6.1.2 Uji t

1. Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian statistik Uji t untuk variabel partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Dari kesimpulan di atas, membuktikan bahwa semakin besar partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan, maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran. Hal ini dikarenakan masalah utama dalam anggaran partisipatif adalah kesempatan untuk para manajer untuk membuat kelonggaran dalam anggaran. Untuk

mencapai anggaran dan menurunkan resiko yang dihadapi, manajer memungkinkan untuk melakukan senjangan anggaran dengan cara menaikkan anggaran biaya dan menurunkan anggaran pendapatan. Hal ini dilakukan agar anggaran dapat dengan mudah dicapai sehingga pencapaian tersebut dianggap sebagai keberhasilan dari pembuat anggaran. Ketika target anggaran dijadikan tolak ukur penilaian kinerja, maka akan mengakibatkan munculnya perilaku menyimpang, diantaranya pegawai menciptakan senjangan anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koeswardhana (2017), Apriadinata dan Sujana (2019) dan Umasangaji, dkk (2019) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran artinya semakin tinggi partisipasi maka semakin tinggi pula senjangan anggaran.

2. Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian statistik uji t untuk variabel penekanan anggaran menunjukkan bahwa penekanan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran.

Pengukuran kinerja berdasarkan target anggaran juga mengakibatkan adanya desakan dari atasan kepada bawahan untuk dapat memenuhi atau mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Adanya penekanan anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan senjangan dengan tujuan untuk meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi. Hal ini dapat terjadi apabila bawahan lebih

mementingkan kepentingan pribadinya dengan menciptakan anggaran yang mudah untuk dicapai. Penciptaan senjangan akan memungkinkan manajer menunjukkan kinerja yang baik dan berpengaruh terhadap penghasilan, bonus maupun promosi, sedangkan jika anggarannya tidak tercapai, maka manajer akan menghadapi kemungkinan intervensi dari atasan seperti kehilangan sumber daya organisasi, kehilangan bonus, diberi stigma dengan manajer yang berkinerja rendah, bahkan hal yang paling ekstrim adalah kehilangan pekerjaannya .

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koeswardhana (2017), Apriadinata, dkk (2019), Umasangaji, dkk (2019) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Artinya semakin tinggi penekanan anggaran maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran.

3. Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian statistik uji t untuk variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara variabel komitmen organisasi dengan senjangan anggaran.

Lubis (2017:83) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi juga merupakan nilai personal, yang terkadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau komitmen pada perusahaan. Artinya pegawai yang

loyal terhadap perusahaan akan berusaha ikut serta menjadi bagian dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan menampilkan citra perusahaan yang baik.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan senantiasa melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan mencurahkan segala upayanya untuk perusahaan. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi juga mempunyai rasa memiliki dan menjadi bagian dari perusahaan sehingga memungkinkan untuk meminimalisir melakukan senjangan anggaran. Artinya, komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Umasangadji, dkk (2019), Apriadinata, dkk (2019) dan Koeswardhana (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran. Artinya, komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran.

4.6.1.3 Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi sebesar 56,5% menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas yang terdiri dari partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap senjangan anggaran sebesar 56,5%, sedangkan sisanya sebesar 43,5% lainnya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Artinya variabel partisipasi anggaran, senjangan anggaran dan komitmen organisasi hanya mengakibatkan atau menimbulkan adanya variabel senjangan

anggaran sebesar 56,5%, sedangkan sisanya sebesar 43,5% yang menyebabkan adanya atau meningkatnya senjangan anggaran diakibatkan oleh faktor lain seperti asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, *locus of control*, ambiguitas peran, keterlibatan pekerjaan dan sebagainya.

4.6.2 Implikasi

4.6.2.1 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Memberikan gambaran tentang partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi, gambaran ini dapat dirujuk dari penelitian terdahulu dengan temuan masalah yang telah diteliti.
2. Memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran untuk penelitian selanjutnya.

4.6.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis sebagai berikut :

1. Penelitian berimplikasi pada pegawai Universitas Telkom yang berperan langsung dalam proses penyusunan anggaran, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran membuat pegawai melakukan senjangan anggaran dengan

berusaha merendahkan perkiraan pendapatan dan meninggikan biaya supaya target anggaran dapat tercapai.

2. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara penekanan anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian penghargaan (*reward*) atau pemberian sanksi mendorong karyawan untuk melakukan senjangan anggaran dengan tujuan untuk meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi. Oleh karena itu, Universitas Telkom membuat penilaian lainnya selain dari pencapaian target anggaran sebagai indikator penilaian penghargaan atau sanksi pada setiap karyawan.
3. Penelitian ini juga membuktikan bahwa terdapat hubungan yang negatif signifikan antara komitmen organisasi dengan senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa dengan komitmen organisasi yang tinggi diharapkan dapat mereduksi keinginan pegawai untuk melakukan senjangan anggaran.

4.6.3 Keterbatasan

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha melakukan penelitian sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih terdapat keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan diantaranya sebagai berikut :

1. Dari total populasi sebanyak 94 orang, hanya 69 orang yang mengembalikan kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian belum menggambarkan

keseluruhan pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran.

2. Responden memiliki jabatan direktur/setingkat direktur dan kepala bagian/setingkat kepala bagian, sehingga responden memiliki intensitas pekerjaan yang cukup tinggi yang mengakibatkan tidak semua responden dapat mengisi kuesioner dan menyebabkan jumlah responden yang didapatkan tidak sesuai dengan yang diharapkan.
3. Kuesioner disebarkan bertepatan dengan adanya pandemi *corona virus disease* (Covid-19) sehingga penyebaran kuesioner dilakukan ketika para responden sedang melaksanakan *working from home* yang mengakibatkan koordinasi dengan responden menjadi kurang maksimal, dan terbatasnya waktu pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden yaitu selama 2 minggu.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Universitas Telkom mengenai pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran dengan jumlah responden sebanyak 69 orang dan setelah melalui tahapan pengolahan data, analisis data, pengujian data dan implementasi hasil analisis, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Hasil pengujian secara simultan atau uji F menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.
- b. Hasil pengujian secara parsial atau uji t untuk variabel partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Artinya semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula senjangan anggaran.
- c. Hasil pengujian secara parsial atau uji t untuk variabel penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran menunjukkan bahwa penekanan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Artinya, semakin tinggi penekanan anggaran maka semakin tinggi pula senjangan anggaran.

- d. Hasil pengujian secara parsial atau uji t untuk variabel komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara variabel komitmen organisasi dengan senjangan anggaran. Artinya, komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penulis menyadari bahwa tidak ada penelitian yang bebas dari adanya keterbatasan. Oleh karena itu, penulis memberikan saran-saran untuk mengatasi keterbatasan dengan mengajukan saran teoritis dan saran praktis sebagai berikut :

5.2.1 Saran Teoritis

- a. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat 43,5% yang menyebabkan adanya atau meningkatnya senjangan anggaran yang merupakan faktor yang tidak diteliti oleh penulis, sehingga peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel bebas lainnya seperti asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, *locus of control*, ambiguitas peran, keterlibatan pekerjaan dan sebagainya.
- b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak variabel yang mungkin mempengaruhi senjangan anggaran, serta dapat menambahkan jumlah sampel penelitian.

5.2.2 Saran Praktis

- a. Penetapan anggaran melalui proses partisipasi anggaran agar diimbangi dengan evaluasi dari *budget committee* dalam rangka mengendalikan, memperkirakan dan mengurangi terjadinya selisihan anggaran.
- b. Penilaian kinerja karyawan dapat ditambahkan dengan berbagai aspek selain dari pencapaian target anggaran sehingga dapat mengurangi terjadinya kesempatan untuk melakukan selisihan anggaran.
- c. Komitmen organisasi karyawan yang melakukan penyusunan anggaran agar dapat ditingkatkan sehingga dapat mengurangi terjadinya selisihan anggaran. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menyelaraskan nilai, sasaran, keinginan dan tujuan antara organisasi dengan karyawan sehingga dapat sama-sama memajukan Universitas Telkom.

DAFTAR PUSTAKA

- Abata, Matthew A. 2014. *Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector*. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing, Business Ethics (GJCRA) Vol.1 Issue.3*. Hal. 148-167.
- Amertadewi, Tjokorda Istri Mas dan A.A.N.B Dwirandra. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Locus of Control sebagai Variabel Moderasi*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 4.3. Hal. 550-566.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindrajan. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Apriadinata, Made Didik, Edy Sujana dan Made Pradana Adi Putra. 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Asimetri Informasi terhadap Slack Anggaran dengan Kompleksitas Tugas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Bank Perkreditasn Rakyat di Kota Singaraja)*. E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Vol.2 No.1.
- Aprilia, Nila, Selvi Hidayani. 2012. *The effect of Budgetary Participation, Asymetry Information, Budget Emphasis and Commitment Organization to Budgetary Slack at SKPD Governmental of Bengkulu City*. *Proceeding the 13th Malaysia Indonesia Conference on Economics, Management and Accounting (MIICEMA)*. Hal. 617-628.
- Ardin. 2017. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif dan Tekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palu)*. E Jurnal Katalogis Vol.5 No.3. Hal. 22-32.
- Bhilawa, Loggar, Achmad Kautsar. 2018. *The Determinants of Relationship Between Budgetary Participation and Budgetary Slack*. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol.8 No.2,pp*. 155-163.
- Chong, Vincent K dan Raymond Strauss. 2017. *Participative Budgeting : The Effects of Budget Emphasis, Information Asymmetry and Procedural Justice on Slack-*

Additional Evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol 12 Issue 1, pp. 181-220.

Cook, J.D, and T.D Wall. 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 39-52.

Damrongsukniwat, Pompan, Danuja Kunpanitchakit dan Supol Durongwatana. 2015. The Measurements of Budgetary Slack : The Empirical Evidence of Listed Companies in Thailand. *Journal of Economics and Management* Vol.3 No.2. pp. 244-251.

Davila, Tony, Marc Wouters. 2005. Managing Budget Emphasis Through the Explicit Design of Conditional Budgetary Slack. *Accounting Organizations and Society* 30,pp 587-608.

Dunk, Alan S. 1993 .The Effect of Budget emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* Vol.68 No.2,pp. 400-410.

Evindiana, Fernanda, Rita Andini dan Mariska Ariesta Putri. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Kereta Api Periode Tahun 2012-2016). *Journal of Accounting*. Hal. 1-15.

Falikhathun. 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Volume 6 No.2. Hal. 207-221.

Fadhli, Ahlul, Mirna Indriani. 2019. Pengaruh Budget Emphasis, Partisipasi Anggaran, Keterlibatan Pekerjaan dan Locus of Control Terhadap Kesenjangan Anggaran Pada Dinas dan Pemerintahan Provisi Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)* Vol.4 No.1. Hal. 13-22.

Garrison, Ray H, Eric W Norren dan Peter C Brewer. 2013. Akuntansi Manajerial. Jakarta:Salemba Empat.

Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Handayani, Arwindra, Gina Septiana. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack Pada Bappeda Provinsi Sumbar. *Academic Conference of Accounting J Vol 1*. Hal. 213-223.
- Hansen, Don R, Marryanne M. Mowen. 2009. Akuntansi Manajerial Edisi 8. Jakarta:Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2008. Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap. Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada.
- Hormati, Asrudin, Rudy Laduna, Suriyana AR Mahdi dan Sulaeman H.A Kahar. 2017. The Effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack Using Budgetary Ethical Compliance as The Mediating and Moderating Variable. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET) Vol 8, Issue 8, pp.1081-1092*.
- Ikhsan, A, dan M. Ishak. 2008. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta:Salemba Empat.
- Jensen, M. C, dan Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3(4), pp. 305–360*.
- Kahar, Sulaeman H A, Abdul Rohman dan Anis Chariri. 2016. Participative Budgeting, Budgetary Slack and Job Satisfication in The Public Sector. *The Journal of Applied Business Research Vol.32 No.6, pp. 1663-1674*.
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Graha Ilmu. Jakarta.
- Koeswardhana, Glory. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kasus pada Perusahaan Penerbangan Charter). *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research (JISAMAR) Vol.1 No.1*. Hal. 30-45.
- Kondalkar, V.G. 2007. Organizational Behaviour. New Delhi : *New Age International (P) Limited, Publishers*.

- Kusniawati, Heny. Ibnu Abni Lahaya. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* pada SKPD Kota Samarinda. Akuntabel Vol.14 No.2. Hal. 144-156.
- Kusumawarhany, Susi Sih. 2018. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT. Albasia Bhumiphala Persada Temanggung). Jurnal *Renaissance* Vol 3 No.02. Hal. 392-403.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol.7 No.2. Hal.117-130.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2017. Akuntansi Keperilakuan : Akuntansi Paradigma. Jakarta:Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2012. Perilaku Organisasi Edisi 10. Yogyakarta:Penerbit ANDI.
- Madjodjo,Farid. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderasi. Jurnal *Equilibrium* Vol.3 No.4. Hal. 1-17.
- Milani, Ken. 1975. *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes:A Field Study. The Accounting Review*,vol.50 No.2, pp. 274-284.
- Mukaromah, Aliati dan Dhini Suryandari. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran Terhadap *Budgetary Slack*. *Accounting Analysis Journal* 4(4),2015. Hal. 1-8.
- Nafarin, M. 2007. Penganggaran Perusahaan Edisi Tiga. Jakarta:Salemba Empat
- _____.2013.Penganggaran Perusahaan Edisi Tiga. Jakarta:Salemba Empat
- Nordiawan, Dedi., 2012. Anggaran Disuatu Pemerintahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Nouri, Hossein. 1994. *Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack:A Research Note. Accounting Organization and Society* Vol. 19 No. 3, pp. 289-295.

- Nuryani, Yani, Syaikhul Fallah dan Bill J.C.Pangayow. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Psychological Capital sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kota Jayapura). Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah Vol 13 No 1. Hal. 38-52.
- Otley, David T. 1978. Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research* Vol.16. No.1.pp 122-149.
- Pangayow, Bill J.C, Anthonius H.C Wijaya. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Jayapura). Jurnal Akuntansi&Keuangan Daerah Volume 14 Nomor 1. Hal 120-138.
- Permana, Ody Tegar, Eliada Herwiyanti dan I Wayan Mustika. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran di Pemerintah Kabupaten Banyumas. Jurnal Organisasi dan Manajemen Vol 12 No 2. Hal. 142-153.
- Putra, I Nyoman Wijana Asmara, Ida Bagus Putra Astika. 2019. Budget Participation and Budgetary Slack:The Effect Mediation Testing of Justice Perception (Study on Regional Apparatus Organization In Badung Regency-Bali Indonesia). *International Journal of Economics, Commerce and Management* Vol VII,Issue12. Hal 318-338.
- Putra, I Gede Dharma dan Danang Mintoyuwono. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Suku Dinas Pemerintahan di DKI Jakarta. Jurnal Equity Vol. 20, No2. Hal 59-74.
- Rahayu, Sri dan Andry Arifian Rachman. 2013. Penyusunan Anggaran Perusahaan. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Raudhiah,Noor, Rozita Amiruddin, Sofiah Md Auzair. 2014. Impact of Organisational Factors on Budgetary Slack. *E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014)*, pp. 20-34.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta:Salemba Empat

- Rifqi, Robith Abdullah, Imam Subekti dan Aulia Fuad Rahman. 2017. *The Effect of Budget Participation to Budgetary Slack With External Pressure as Moderating Variable*. *Journal of Accounting and Business Education*,2(1), pp. 178-201.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*.Jakarta:Erlangga
- Sari, Anggita Lupita, Nur Diana dan M. Cholid Mawardi. 2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budget Emphasis dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgeting Slack*. E-JRA Vol.08 No.3. Hal. 21-32.
- Sari, Ratna Candra. 2018. *Akuntansi Keperilakuan*.Yogyakarta : ANDI.
- Sariningrum, Siti, Rini Lestari, Yuni Rosdiana. 2017. *Pengaruh keefektifan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung*. E-Journal Universitas Islam Bandung. Hal. 34-43.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2019. *Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian Edisi 6 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2019. *Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian Edisi 6 Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- Setyarini, Maria Niken dan Anastasia Susty A. 2016. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Bank Perkreditan Rakyat*. Modus Vol.26 (I). Hal.63-76.
- Siegel, G, dan H. R. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co.
- Steven, Douglas E. 2002. *The Effect of Reputation and Ethics on Budgetary Slack*. *Journal of Management Accounting Research (JMAR)* Vol 14. Hal. 153-171.
- Suartana, I Wayan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta:ANDI.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.Bandung:Alfabeta.

- Sujana, I Ketut. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Budgetary Slack* pada Hotel-Hotel Berbintang di Kota Denpasar. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis Vol.5 No.2.
- Sundari, Sri, Abdul Hamid Habbe dan Mediaty. 2016. *The Relation among Budgetary Participation and Budgetary Slack with Organizational Commitment and Leadership Style as Moderating Variable*. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 18, Issue 10. Ver. VII, pp 28-36*.
- Triana, Maya, Yuliusman dan Winnie Eka Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan Locus of Control terhadap Slack Anggaran. e-Jurnal Binar Akuntansi Vol.1 No.1. Hal. 51-56.
- Umasangadji, Syaiful, Memen Suwandi dan Sumarlin. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack* dengan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderasi Pada SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban Vol V No 1. Hal 64-77.
- Wati, Caecilia Henny Setya, Yohanis E Teturan dan Noce Fredy Maspaitella. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Budget Emphasis Terhadap *Budgetary Slack* pada Telkom di Kota Merauke. Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial, Vol IV No.1. Hal. 392-400.

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth :

Bapak / Ibu Pegawai Universitas Telkom

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyelesaian kuliah pada program studi Akuntansi STIE STAN Indonesia Mandiri, penulis diwajibkan untuk membuat karya tulis ilmiah dalam bentuk skripsi. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis bermaksud untuk mengadakan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dengan judul penelitian “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran”.

Oleh karena itu, penulis mohon kepada Bapak/Ibu dapat membantu mengisi angket ini karena akan sangat menunjang bagi kelancaran penelitian. Perlu kiranya Bapak/Ibu ketahui bahwa pengisian angket ini tidak bermaksud untuk menilai Bapak/Ibu melainkan untuk melengkapi keterangan yang akan sangat membantu dalam penyusunan karya tulis ilmiah.

Penulis juga memohon maaf, karena tentunya pengisian angket ini tentunya dapat mengganggu aktifitas, waktu kerja ataupun waktu istirahat Bapak/Ibu. Oleh karena itu Penulis mengucapkan banyak terima kasih atas segala perhatian dan bantuannya.

Bandung, April 2020

Hormat Saya,

Andina Puspita

Lampiran 2 : Kuesioner

A. Petunjuk Umum

Beberapa pertanyaan berikut ini disusun untuk mengetahui bagaimana Bapak/Ibu memandang berbagai kejadian dalam kehidupan sehari-hari Bapak/Ibu, seberapa besarkah partisipasi Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran dan hubungannya dengan Senjangan Anggaran.

Perlu penulis informasikan bahwa data-data yang diperoleh dari kuesioner ini hanya semata-mata akan digunakan untuk penelitian. Semua jawaban Bapak dan Ibu merupakan rahasia penulis.

B. Identitas Responden

Nama Responden : (boleh tidak diisi)
Jabatan :
Lama Bekerja di Perusahaan :
Pendidikan Terakhir :

C. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Sebelum menjawab setiap pertanyaan, mohon dibaca terlebih dahulu dengan baik dan benar.
2. Pilihlah salah satu jawaban/pendapat menurut Bapak/Ibu yang paling sesuai dengan memberi tanda *check mark* (✓) pada kolom jawaban.
3. Dalam mengisi kuesioner, mohon agar diisi semua, karena penulis membutuhkan jawaban untuk kepentingan penelitian.

A. Variabel Partisipasi Anggaran

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Ken Milani (1975) :						
1	Saya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di unit tempat saya bekerja					
2	Atasan saya menjelaskan revisi anggaran dengan jelas					
3	Saya memberikan pendapat atau usulan perihal anggaran tanpa diminta					
4	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran akhir					
5	Kontribusi saya dalam penyusunan anggaran sangat penting					
6	Atasan saya sering meminta pendapat ketika anggaran disusun					

B. Variabel Penekanan Anggaran

No	Pertanyaan	Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
David T Otley (1978) :						
7	Saya mencurahkan banyak usaha dalam bekerja					
8	Saya memberikan laba untuk perusahaan					
9	Saya memperhatikan kualitas kerja					
10	Saya dapat mencapai target anggaran					
11	Saya membangun hubungan yang baik dengan para karyawan (atasan/bawahan)					
12	Saya menjalankan operasional unit saya dengan efisien					
13	Saya memiliki kemampuan dalam menyikapi pekerjaan					
14	Saya dapat bersosialisasi dengan kelompok					

C. Variabel Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
J.D Cook and T.D Wall (1980) :						
15	Saya cukup bangga membicarakan perusahaan saya kepada orang lain					
16	Terkadang saya merasa ingin melepaskan pekerjaan ini untuk selamanya					
17	Saya tidak mau mengundurkan diri hanya untuk membantu organisasi					
18	Jika perusahaan dalam kondisi keuangan yang kurang baik, saya enggan untuk pindah kerja ke tempat lain					
19	Saya merasa diri saya menjadi bagian dari organisasi					
20	Saya ingin merasa membuat banyak usaha dalam pekerjaan saya, tidak hanya untuk diri sendiri tetapi juga untuk perusahaan					
21	Tawaran gaji yang lebih banyak dari perusahaan lain tidak membuat saya berpikir untuk mengganti pekerjaan					

22	Saya tidak akan merekomendasikan seorang teman dekat untuk menjadi staff perusahaan					
23	Saya senang apabila saya mengetahui bahwa pekerjaan saya sendiri telah memberikan kontribusi bagi kebaikan organisasi					

C. Variabel Senjangan Anggaran

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Alan S. Dunk (1993) :						
24	Standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong produktivitas tinggi di bidang tanggung jawab saya					
25	Anggaran yang ditetapkan untuk area tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman					

26	Saya harus hati-hati memonitor biaya dalam area tanggung jawab saya karena kendala anggaran yang ditetapkan untuk area tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman					
27	Anggaran di area tanggung jawab saya tidak terlalu menuntut					
28	Target anggaran tidak membuat saya terlalu peduli dengan peningkatan efisiensi di area tanggung jawab saya					
29	Target yang ditetapkan dalam anggaran saya terlalu sulit untuk dicapai					

Lampiran 3 : Daftar Populasi

No	Unit	Jabatan	Jumlah Responden
1	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Direktur Sekretariat dan Perencanaan Strategis	1
2	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Satuan Penjamin Mutu	1
3	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Sekretariat Pimpinan dan Hubungan Masyarakat	1
4	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Perencanaan, Pengembangan dan Pengendalian Institusi	1
5	Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	Kepala Bagian Satuan Audit Internal	1
6	Direktorat Akademik	Direktur Akademik	1
7	Direktorat Akademik	Kepala Bagian Standar dan Layanan Akademik	1
8	Direktorat Akademik	Kepala Bagian Pengembangan Pembelajaran, Kurikulum dan <i>Student Internship</i>	1
9	Direktorat Akademik	Kepala Bagian <i>Open Library</i>	1
10	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Direktur Pasca Sarjana dan <i>Advance Learning</i>	1
11	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Yan <i>Center of E-Learning and Open Education</i>	1
12	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Pengembangan <i>Content Center of E-Learning And Open Education</i>	1
13	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Pusat Bahasa	1
14	Direktorat Pascasarjana dan <i>Advance Learning</i>	Kepala Bagian Pascasarjana dan Kelas Internasional	1

15	Direktorat Logistik dan Aset	Direktur Logistik dan Aset	1
16	Direktorat Logistik dan Aset	Kepala Bagian Logistik dan Aset	1
17	Direktorat Logistik dan Aset	Kepala Bagian Pengendalian, Pengadaan dan Pemanfaatan Aset	1
18	Direktorat Keuangan	Direktur Keuangan	1
19	Direktorat Keuangan	Kepala Bagian Anggaran	1
20	Direktorat Keuangan	Kepala Bagian Perbendaharaan	1
21	Direktorat Keuangan	Kepala Bagian Akuntansi	1
22	Direktorat Sumber Daya Manusia	Direktur Sumber Daya Manusia	1
23	Direktorat Sumber Daya Manusia	Kepala Bagian Pengembangan SDM	1
24	Direktorat Sumber Daya Manusia	Kepala Bagian Pelayanan SDM	1
25	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Direktur Pusat Teknologi Informasi	1
26	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Kepala Bagian Riset dan Layanan Teknologi Informasi	1
27	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Kepala Bagian Pengembangan Produk Teknologi Informasi	1
28	Direktorat Pusat Teknologi Informasi	Kepala Bagian Infrastruktur Teknologi Informasi	1
29	Direktorat Pemasaran dan Admisi	Direktur Pemasaran dan Admisi	1
30	Direktorat Pemasaran dan Admisi	Kepala Bagian Admisi	1
31	Direktorat Kemahasiswaan	Direktur Kemahasiswaan	1
32	Direktorat Kemahasiswaan	Kepala Bagian Pengelolaan Kegiatan dan Kesejahteraan Mahasiswa	1
33	Direktorat Kemahasiswaan	Kepala Bagian Pengembangan Karakter	1
34	Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	Direktur Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	1

35	Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	Kepala Bagian Pengembangan Karir	1
36	Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan <i>Endowment</i>	Kepala Bagian Alumni dan <i>Endowment</i>	1
37	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	1
38	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Kepala Bagian Penelitian	1
39	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Kepala Bagian Jurnal, Publikasi dan Pengabdian Masyarakat	1
40	Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	Direktur Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	1
41	Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	Kepala Bagian Kerjasama Strategis	1
42	Direktorat Kerjasama Strategis dan <i>International Office</i>	Kepala Bagian <i>International Office</i>	1
43	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Direktur <i>Bandung Techno Park</i>	1
44	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Inovasi dan Inkubasi Bisnis	1
45	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Layanan dan Tenant Support	1
46	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Pemasaran	1
47	Direktorat <i>Bandung Techno Park</i>	Kepala Bagian Solusi Teknologi	1
48	Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	1
49	Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	Wakil Ketua Pusat Penelitian <i>Adwitech</i>	1
50	Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	1
51	Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	Wakil Ketua Pusat Penelitian <i>Tel U IoT Center / TIC</i>	1

52	Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	1
53	Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	Wakil Ketua Pusat Penelitian <i>Center for Digital Business Ecosystem / DBE</i>	1
54	Pusat Penelitian <i>Center of Advanced Creative Network /AdCNE</i>	Ketua Pusat Penelitian <i>Center of Advanced Creative Network /AdCNE</i>	1
55	Program Studi S1 Teknik Fisika	Kepala Program Studi S1 Teknik Fisika	1
56	Program Studi S1 Teknik Komputer	Kepala Program Studi S1 Teknik Komputer	1
57	Program Studi S1 Teknik Elektro	Kepala Program Studi S1 Teknik Elektro	1
58	Program Studi S1 Teknik Telekomunikasi	Kepala Program Studi S1 Teknik Telekomunikasi	1
59	Program Studi S2 Teknik Elektro	Kepala Program Studi S2 Teknik Elektro	1
60	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Teknik Elektro	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Teknik Elektro	1
61	Program Studi S1 Sistem Informasi	Kepala Program Studi S1 Sistem Informasi	1
62	Program Studi S1 Teknik Industri	Kepala Program Studi S1 Teknik Industri	1
63	Program Studi S1 Teknik Logistik	Kepala Program Studi S1 Teknik Logistik	1
64	Program Studi S2 Teknik Industri	Kepala Program Studi S2 Teknik Industri	1
65	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Rekayasa Industri	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Rekayasa Industri	1
66	Program Studi S1 Informatika	Kepala Program Studi S1 Informatika	1

67	Program Studi S1 PJJ Informatika	Kepala Program Studi S1 PJJ Informatika	1
68	Program Studi S1 Rekayasa Perangkat Lunak	Kepala Program Studi S1 Rekayasa Perangkat Lunak	1
69	Program Studi S1 Teknologi Informasi	Kepala Program Studi S1 Teknologi Informasi	1
70	Program Studi S2 Informatika	Kepala Program Studi S2 Informatika	1
71	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Informatika	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Informatika	1
72	Program Studi S1 Akuntansi	Kepala Program Studi S1 Akuntansi	1
73	Program Studi S1 Manajemen	Kepala Program Studi S1 Manajemen	1
74	Program Studi S2 Manajemen	Kepala Program Studi S2 Manajemen	1
75	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Bisnis	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Bisnis	1
76	Program Studi S1 Administrasi Bisnis	Kepala Program Studi S1 Administrasi Bisnis	1
77	Program Studi S1 Hubungan Masyarakat	Kepala Program Studi S1 Hubungan Masyarakat	1
78	Program Studi S1 Ilmu Komunikasi	Kepala Program Studi S1 Ilmu Komunikasi	1
79	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Komunikasi Bisnis	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Komunikasi Bisnis	1
80	Program Studi S1 Desain Interior	Kepala Program Studi S1 Desain Interior	1
81	Program Studi S1 Desain Komunikasi Visual	Kepala Program Studi S1 Desain Komunikasi Visual	1

82	Program Studi S1 Desain Produk	Kepala Program Studi S1 Desain Produk	1
83	Program Studi S1 Kriya	Kepala Program Studi S1 Kriya	1
84	Program Studi S1 Seni Rupa	Kepala Program Studi S1 Seni Rupa	1
85	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Industri Kreatif	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Industri Kreatif	1
86	Program Studi D3 Manajemen Pemasaran	Kepala Program Studi D3 Manajemen Pemasaran	1
87	Program Studi D3 Perhotelan	Kepala Program Studi D3 Perhotelan	1
88	Program Studi D3 Rekayasa Perangkat Lunak Aplikasi	Kepala Program Studi D3 Rekayasa Perangkat Lunak Aplikasi	1
89	Program Studi D3 Sistem Informasi	Kepala Program Studi D3 Sistem Informasi	1
90	Program Studi D3 Sistem Informasi Akuntansi	Kepala Program Studi D3 Sistem Informasi Akuntansi	1
91	Program Studi D3 Teknologi Komputer	Kepala Program Studi D3 Teknologi Komputer	1
92	Program Studi D3 Teknologi Telekomunikasi	Kepala Program Studi D3 Teknologi Telekomunikasi	1
93	Program Studi D4 Teknologi Rekayasa Multimedia	Kepala Program Studi D4 Teknologi Rekayasa Multimedia	1
94	Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Terapan	Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Sumber Daya dan Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Terapan	1

Lampiran 4 : Daftar Sampel

Direktorat	Jumlah Responden
Direktorat Akademik	3
Direktorat Bandung Techno Park	3
Direktorat Kemahasiswaan	3
Direktorat Kerjasama Strategis dan International Office	3
Direktorat Keuangan	4
Direktorat Logistik dan Aset	3
Direktorat Pascasarjana dan Advance Learning	3
Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan Endowment	2
Direktorat Pemasaran dan Admisi	2
Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	2
Direktorat Pusat Teknologi Informasi	4
Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	5
Direktorat Sumber Daya Manusia	1
Fakultas Ekonomi Bisnis	4
Fakultas Ilmu Terapan	4
Fakultas Industri Kreatif	6
Fakultas Informatika	3
Fakultas Komunikasi Bisnis	3
Fakultas Rekayasa Industri	5
Fakultas Teknik Elektro	1
Pusat Penelitian Adwitech	1
Pusat Penelitian Center for Digital Business Ecosystem / DBE	2
Ketua Pusat Penelitian Center of Advanced Creative Network /AdCNE	0
Pusat Penelitian Tel U IoT Center / TIC	2
Total	69

Lampiran 5 : Tabulasi Data Partisipasi Anggaran

No Rsp	Partisipasi Anggaran						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	5	3	5	5	28
2	5	4	4	4	4	4	25
3	5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	3	4	4	3	22
5	5	5	5	4	5	4	28
6	5	4	4	4	4	5	26
7	4	4	4	3	3	4	22
8	4	4	4	4	4	4	24
9	5	4	5	5	5	5	29
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	2	4	4	22
12	5	5	5	4	5	5	29
13	5	4	5	2	5	5	26
14	4	4	4	4	5	3	24
15	5	4	4	4	4	4	25
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	30
18	5	5	5	4	5	5	29
19	4	4	4	3	4	4	23
20	5	4	3	5	5	5	27
21	5	5	5	5	5	5	30
22	4	4	4	4	4	4	24
23	5	2	4	3	5	3	22
24	5	4	4	4	4	4	25
25	5	4	4	4	4	5	26
26	5	4	4	2	4	5	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	5	5	5	5	5	5	30
29	5	4	4	4	4	4	25
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	4	4	4	24
32	5	5	5	5	5	5	30
33	5	4	5	5	5	5	29
34	5	5	5	4	5	5	29

35	5	4	4	4	4	5	26
36	5	3	5	3	4	3	23
37	5	5	5	5	5	5	30
38	5	4	4	4	3	4	24
39	5	4	3	4	5	5	26
40	5	3	5	5	5	4	27
41	5	5	5	5	5	5	30
42	5	5	5	3	4	5	27
43	5	4	5	5	5	4	28
44	4	4	3	4	4	5	24
45	5	4	5	4	5	5	28
46	5	4	4	4	4	4	25
47	5	5	5	4	4	5	28
48	5	5	4	5	5	4	28
49	5	5	5	5	5	5	30
50	5	4	5	5	5	5	29
51	5	5	5	4	5	5	29
52	5	4	5	5	5	5	29
53	5	5	5	3	3	5	26
54	5	5	4	4	5	5	28
55	5	5	5	5	5	5	30
56	4	4	5	4	5	4	26
57	5	5	5	4	5	5	29
58	5	4	5	4	5	5	28
59	5	3	4	4	5	4	25
60	5	4	4	4	5	5	27
61	3	3	3	3	3	3	18
62	4	2	3	1	4	4	18
63	4	5	4	4	5	5	27
64	5	4	5	4	5	4	27
65	5	4	5	5	4	4	27
66	5	5	4	4	4	5	27
67	5	5	5	5	5	5	30
68	5	5	5	4	5	4	28
69	5	4	4	3	4	3	23
IP	4,7536	4,2609	4,4203	4,029	4,5072	4,4638	
IPK	4,4058						

Lampiran 6 : Tabulasi Data Penekanan Anggaran

No Rsp	Penekanan Anggaran								TOTAL
	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	4	1	4	4	5	5	4	4	31
2	4	4	5	5	5	5	5	5	38
3	5	4	4	5	5	5	5	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	4	5	5	5	5	39
6	4	3	5	4	5	4	4	4	33
7	4	3	4	4	5	4	4	5	33
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	3	5	4	4	4	4	4	32
10	4	1	5	5	5	5	5	5	35
11	5	4	5	4	5	5	5	5	38
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13	5	3	5	4	5	5	5	5	37
14	4	4	4	4	4	4	4	5	33
15	5	4	5	4	5	4	4	5	36
16	5	5	5	5	5	5	5	5	40
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	5	5	5	5	5	5	5	5	40
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	5	4	5	5	5	5	5	5	39
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
22	5	4	4	4	5	5	4	4	35
23	4	2	4	4	4	4	4	5	31
24	5	4	5	4	5	5	4	5	37
25	4	4	5	5	5	5	4	5	37
26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	4	4	5	4	5	5	5	5	37
29	5	4	5	5	4	4	4	5	36
30	5	4	5	4	4	4	4	4	34
31	5	4	5	5	4	4	4	4	35
32	5	5	5	5	5	5	5	5	40
33	4	4	5	5	5	5	5	5	38
34	5	4	5	4	4	4	5	5	36
35	5	4	5	4	4	4	4	4	34
36	5	2	5	4	5	5	4	5	35

37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	4	3	4	4	4	4	4	4	31
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32
40	4	3	4	4	4	4	4	4	31
41	4	3	4	4	5	4	4	5	33
42	4	3	4	4	4	4	4	4	31
43	5	4	5	5	5	5	5	5	39
44	4	3	4	4	4	4	4	5	32
45	5	3	5	3	5	5	5	5	36
46	5	3	5	5	5	4	5	5	37
47	4	3	4	4	4	4	4	4	31
48	5	5	5	5	5	5	4	4	38
49	5	4	5	4	5	5	5	5	38
50	5	4	5	5	5	4	4	4	36
51	5	5	5	5	5	5	5	5	40
52	5	4	5	5	4	5	5	5	38
53	4	3	4	4	4	4	4	4	31
54	5	5	5	3	4	4	4	4	34
55	5	4	5	4	5	5	5	4	37
56	5	3	4	4	4	4	4	5	33
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
58	4	3	5	4	5	5	4	5	35
59	5	4	4	5	4	4	4	4	34
60	5	4	5	5	5	4	4	4	36
61	3	2	5	4	5	4	4	4	31
62	5	4	4	4	4	4	4	5	34
63	4	4	4	4	5	4	5	5	35
64	5	4	5	4	5	5	5	5	38
65	4	4	5	4	4	4	4	4	33
66	4	5	5	4	5	5	4	4	36
67	4	5	5	4	5	5	5	5	38
68	4	4	4	5	4	4	5	4	34
69	4	4	4	4	5	4	4	4	33
IP	4,551	3,841	4,667	4,362	4,638	4,507	4,449	4,594	
IPK	4,451								

Lampiran 7 : Tabulasi Data Komitmen Organisasi

No Rsp	Komitmen Organisasi									TOTAL
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	5	3	3	5	5	5	5	4	5	40
2	5	3	2	4	5	5	4	3	4	35
3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	32
5	4	4	3	4	5	5	3	3	5	36
6	4	3	1	4	4	4	4	2	4	30
7	5	4	3	4	5	4	5	4	5	39
8	4	5	2	4	5	5	2	2	4	33
9	5	5	2	4	5	5	4	3	4	37
10	5	5	3	2	5	5	5	4	5	39
11	5	4	3	4	4	5	4	3	5	37
12	5	5	3	4	4	4	4	3	4	36
13	5	4	3	4	5	5	4	3	4	37
14	4	5	3	4	5	4	4	3	5	37
15	4	3	3	3	4	4	3	2	4	30
16	5	1	2	5	5	5	5	2	5	35
17	5	5	5	5	5	5	5	1	5	41
18	5	3	3	3	5	5	3	3	5	35
19	4	4	2	4	4	5	4	2	5	34
20	4	4	2	3	5	4	3	2	5	32
21	3	3	1	3	5	4	3	1	5	28
22	5	5	2	5	5	1	5	3	5	36
23	5	5	3	4	5	5	5	4	5	41
24	4	4	2	4	4	4	4	2	4	32
25	4	3	2	4	4	4	4	2	5	32
26	4	5	3	4	5	4	5	3	5	38
27	5	4	3	2	5	5	5	4	5	38
28	4	3	1	4	5	3	4	1	5	30
29	5	4	2	4	5	5	2	2	5	34
30	5	5	3	4	5	5	4	4	5	40
31	4	4	2	4	4	4	4	2	4	32
32	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
33	5	5	4	5	5	5	4	5	5	43
34	5	3	3	4	5	5	3	3	5	36

Lampiran 8 : Tabulasi Data Senjangan Anggaran

No Rsp	Senjangan Anggaran						TOTAL
	24	25	26	27	28	29	
1	5	3	3	1	1	3	16
2	4	4	4	4	3	3	22
3	5	5	4	1	5	1	21
4	4	4	4	3	2	2	19
5	4	4	5	4	2	4	23
6	4	4	4	2	2	3	19
7	4	3	4	3	2	3	19
8	4	4	3	2	2	2	17
9	4	3	3	1	1	5	17
10	4	4	4	3	2	3	20
11	5	5	5	5	1	1	22
12	4	4	5	4	4	4	25
13	5	4	4	3	2	3	21
14	4	4	4	3	2	2	19
15	4	4	4	3	2	3	20
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	30
18	5	5	4	5	5	5	29
19	4	4	5	4	3	4	24
20	5	5	5	4	1	2	22
21	4	4	5	4	4	4	25
22	5	5	4	1	1	3	19
23	4	4	5	1	1	1	16
24	5	5	4	1	1	4	20
25	3	4	4	3	4	3	21
26	5	5	4	2	1	1	18
27	4	5	4	2	1	3	19
28	4	4	5	4	3	4	24
29	4	4	4	3	3	2	20
30	4	3	3	2	3	3	18
31	5	4	4	1	1	3	18
32	5	5	5	5	5	1	26
33	5	5	5	2	2	3	22
34	5	4	5	2	2	4	22

35	4	4	4	3	3	3	21
36	4	4	3	2	2	2	17
37	4	4	5	5	4	4	26
38	4	4	4	2	2	3	19
39	4	4	4	3	3	3	21
40	3	4	4	4	3	3	21
41	4	4	5	4	3	4	24
42	4	4	4	3	3	3	21
43	4	4	4	4	3	2	21
44	4	4	4	2	1	2	17
45	4	4	4	3	3	3	21
46	4	4	4	4	2	2	20
47	4	4	4	3	3	3	21
48	4	4	4	3	3	3	21
49	5	4	5	2	2	4	22
50	3	4	4	4	2	4	21
51	4	5	5	4	4	2	24
52	5	5	5	5	3	3	26
53	4	4	3	2	2	2	17
54	4	4	4	3	2	2	19
55	5	5	5	3	2	3	23
56	3	4	4	3	2	2	18
57	5	5	4	2	2	2	20
58	4	4	4	3	2	2	19
59	3	4	3	2	1	3	16
60	4	4	5	2	5	2	22
61	3	4	4	3	2	3	19
62	4	4	4	2	2	3	19
63	4	5	5	4	4	1	23
64	4	3	4	5	3	3	22
65	5	5	5	2	3	3	23
66	4	4	5	4	3	3	23
67	5	4	5	4	5	4	27
68	5	5	5	4	2	4	25
69	4	4	4	4	2	2	20
IP	4,23188	4,2029	4,26087	3,04348	2,56522	2,88406	
IPK	3,5314						

Lampiran 9 : Uji Validitas Partisipasi Anggaran

		Correlations						
		item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	item_6	Skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	,335**	,540**	,349**	,446**	,476**	,678**
	Sig. (2-tailed)		,005	,000	,003	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_2	Pearson Correlation	,335**	1	,498**	,429**	,306*	,599**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000	,011	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_3	Pearson Correlation	,540**	,498**	1	,373**	,493**	,399**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000	,001	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_4	Pearson Correlation	,349**	,429**	,373**	1	,478**	,316**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,002		,000	,008	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_5	Pearson Correlation	,446**	,306*	,493**	,478**	1	,397**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	,000		,001	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_6	Pearson Correlation	,476**	,599**	,399**	,316**	,397**	1	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,008	,001		,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
Skor_total	Pearson Correlation	,678**	,746**	,748**	,723**	,709**	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	Pearson	,384*	,375*	,453*	,421*	,499*	,657*	1	,568*	,779**
	Correlation	*	*	*	*	*	*		*	
item_13	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	Pearson	,304*	,144	,355*	,228	,421*	,484*	,568*	1	,601**
	Correlation	*		*		*	*	*		
item_14	Sig. (2-tailed)	,011	,236	,003	,060	,000	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	Pearson	,661*	,671*	,697*	,600*	,646*	,770*	,779*	,601*	1
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	
Skor_total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

item_23	Pearson	,299*	,063	,442*	,157	,419*	,309*	,276*	,418*	1	,530**
	Correlation			*		*	*		*		
	Sig. (2-tailed)	,013	,607	,000	,199	,000	,010	,022	,000		,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
skor_total	Pearson	,701*	,586*	,831*	,397*	,570*	,548*	,629*	,864*	,530*	1
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 12 : Uji Validitas Senjangan Anggaran

		Correlations						
		item_2	item_25	item_26	item_27	item_28	item_29	skor_total
		4						
item_24	Pearson	1	,518**	,343**	-,056	,041	,070	,363**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,647	,740	,569	,002
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_25	Pearson	,518**	1	,472**	,165	,158	-,141	,442**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,176	,194	,249	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_26	Pearson	,343**	,472**	1	,495**	,389**	,163	,726**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,001	,180	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_27	Pearson	-,056	,165	,495**	1	,530**	,202	,749**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,647	,176	,000		,000	,096	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_28	Pearson	,041	,158	,389**	,530**	1	,204	,746**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,740	,194	,001	,000		,093	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
item_29	Pearson	,070	-,141	,163	,202	,204	1	,488**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,569	,249	,180	,096	,093		,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
skor_total	Pearson	,363**	,442**	,726**	,749**	,746**	,488**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 13 : Uji Reliabilitas

a. Partisipasi Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	6

b. Penekanan Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	8

c. Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	9

d. Senjangan Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	6

Lampiran 14 : Uji Korelasi Antar Variabel

		Correlations			
		Partisipasi Anggaran	Penekanan Anggaran	Komitmen Org	Senjangan Anggaran
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	1	,377**	-,267*	,594**
	Sig. (2- tailed)		,001	,027	,000
	N	69	69	69	69
Penekanan Anggaran	Pearson Correlation	,377**	1	-,075	,569**
	Sig. (2- tailed)	,001		,540	,000
	N	69	69	69	69
Komitmen Org	Pearson Correlation	-,267*	-,075	1	-,414**
	Sig. (2- tailed)	,027	,540		,000
	N	69	69	69	69
Senjangan Anggaran	Pearson Correlation	,594**	,569**	-,414**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 15 : Uji FANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	415,478	3	138,493	28,187	,000 ^b
	Residual	319,373	65	4,913		
	Total	734,850	68			

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

b. Predictors: (Constant), Komitmen Org, Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran

Lampiran 16 : Uji tCoefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,688	2,298		3,780	,000
	Partisipasi Anggaran	,326	,079	,371	4,110	,000
	Penekanan Anggaran	,311	,064	,426	4,845	,000
	Komitmen Org	-,173	,054	-,272	-3,234	,002

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

Lampiran 17 : Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752 ^a	,565	,545	2,21663

a. Predictors: (Constant), Komitmen Org, Penekanan Anggaran, Partisipasi Anggaran

Lampiran 18 : Riwayat Hidup

RIWAYAT HIDUP

1. Keterangan Diri

Nama Lengkap : Andina Puspita
 Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 21 November 1987
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Islam
 Status : Menikah
 Alamat : Komp. Griya Permata Asri Blok D2 No. 15

2. Riwayat Pendidikan

Tahun	Sekolah	Keterangan
1993 - 1999	SD Negeri 01 Cililin	
1999-2002	MTs Negeri Cililin	
2002-2005	SMA Negeri Cililin	
2005-2008	Politeknik Pos Indonesia	D3 Akuntansi

3. Riwayat Pekerjaan

- a. *General Cashier & Accounting* di Nasi Bancakan periode 2010.
- b. Staf Akuntansi di Fakultas Industri Kreatif d.h Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom (STISI Telkom) Periode 2010-2014.
- c. Staf Pembukuan dan Pelaporan di Universitas Telkom (Rektorat) periode 2014 s.d sekarang.