

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI SEBAGAI PEMODERASI**
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**Oleh :
RENO PRATAMA
2008 / 05300**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

PEMBAHASAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SEMPANGAN
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI SEBAGAI PEMODERASI
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang)

Nama	RECHKA LAMA
NIM/02	055012001
Program Studi	Akuntansi
Kebudayaan	Akuntansi Sektor Publik
Fakultas	Ekonomi

Padang, Januari 2013

Disetujui Oleh

Pembimbing I

Eka Haryandani, SE, MSc, Ak
NIP. 19740511 200903 1 001

Pembimbing II

Deviani, SE, MSc, Ak
NIP. 19690611 199902 2 001

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi

Petrus Dharma, SE, MSc, Ak
NIP. 19730213 199905 1 001

KEAMANAN PENGELOMPOK LULUS UJIAN SKRIPSI

Dibuatkan oleh sekretaris/petugas lain di bawah Tim Penguji Skripsi

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang

**PENGABDIAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SERTAJOHAN
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN PENGANSIASIAN
MOTIVASI SERTA PEMERIKSAAN
(Studi Kasus: pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang)**

Nama	HERI PRATAMA
NIM/ID	03990203
Program Studi	Akuntansi
Kampus	Akuntansi Sistem Purna
Fakultas	Ekonomi

Padang, Januari 2017

Tim Penguji

No. Urutan Nama

Tanda Tangan

1. Ketua : Eka Pambardani, SE, M.Si, Ak

2. Sekretaris : Deyoni, SE, M.Si, Ak

3. Anggota : Eka Mulyani, SE, M.M, Ak

4. Anggota : Charoliz Chelivany, SE, M.Ak

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : RENO PRATAMA
NIM/Thn. Masuk : 05300/2008
Tempat/Tgl. Lahir : Sumpadang/ 24 Desember 1987
Program : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jln. Garuda no. 21 A Kelurahan Dadok Tunggul Hitam,
Padang
No. HP/Telepon : 089617597004
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Sempangan
Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi
sebagai Pemoderasi (*Studi Empiris pada Satuan Kerja
Perangkat Daerah di Kota Padang*)

dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis (skripsi) saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Februari 2013
Yang menyatakan,



RENO PRATAMA
NIM. 05300/2008

ABSTRAK

Reno Pratama (05300) : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang). Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 2013.

Pembimbing **I :** Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak.
 II : Deviani, SE, M.Si, Ak.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. 2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. 3) Pengaruh motivasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD di Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *Judgement sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis *moderated regression analysis*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran, dimana nilai signifikansi yaitu $0,000 < \alpha = 0,05$, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $4,349 > 1,65437$ dan nilai β sebesar 4,021 (H_1 diterima). 2) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, dimana nilai signifikansi yaitu $0,466 > \alpha = 0,05$, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ $-0,732 < 1,65437$ dan nilai β dari variabel X_2 bernilai negatif sebesar -0,019 (H_2 ditolak). 3) motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran, dimana nilai signifikansi yaitu $0,003 < \alpha = 0,05$, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $2,992 > 1,65437$ dan nilai β dari variabel X_3 bernilai negatif sebesar -0,095 (H_3 diterima).

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan bagi 1) Bagi instansi pemerintah kota Padang sebaiknya memperhatikan variabel partisipasi anggaran dan motivasi untuk mengurangi adanya senjangan anggaran atau membatasi penciptaan senjangan anggaran dalam porsi tertentu untuk kebaikan pemerintah daerah.. 2) Bagi penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik survei dan wawancara langsung terhadap responden untuk dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian, dan melakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian. 3) Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 30,8%. Sedangkan 69,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak dan Ibu Deviani, SE, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Bapak dan Ibu Kepala Bagian pada masing-masing SKPD di Lingkungan Pemko Padang yang telah membantu penulis memberikan data penelitian.
5. Kedua orangtua (Ayahanda Sofyan dan Ibunda Haninon) dan saudara (Mona, Meji, Dini, Indri, dan Nia) yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, do'a tulus ikhlas serta dukungan kepada penulis.
6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi khususnya Untuk Dewi Pebriyani yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, serta teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2008.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis mohon maaf bilamana ada kesalahan ataupun kekurangan-kekurangan dalam penyusunan skripsi ini yang tidak penulis sadari. Semoga penelitian berikutnya akan menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca. Amin.

Padang, Februari 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL	
DAN HIPOTESIS	10
A. Kajian Teori	10
1. Senjangan Anggaran	10
2. Partisipasi Anggaran	13
3. Komitmen Organisasi	21
4. Motivasi	25
5. Penelitian Yang Relevan.....	29
6. Pengembangan Hipotesis	31
B. Kerangka Konseptual	37

C. Hipotesis	39
BAB III. METODE PENELITIAN	40
A. Jenis Penelitian	40
B. Populasi Dan Sampel	40
C. Jenis dan Sumber Data	43
D. Teknik Pengumpulan Data	43
E. Variabel Penelitian	44
F. Instrumen Penelitian	44
G. Uji Instrumen	45
H. Hasil Uji Coba Instrumen	47
I. Uji Asumsi Klasik	49
J. Model dan Teknik Analisis	50
K. Definisi Operasional	54
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	56
B. Demografi Responden	57
C. Deskripsi Hasil Penelitian	60
D. Statistik Deskriptif	66
E. Uji Validitas Dan Reabilitas Instrumen	67
F. Uji Asumsi Klasik.....	69
G. Hasil Penelitian	72
H. Hipotesis	76
I. Pembahasan	78

BAB V. PENUTUP.....	85
A. Simpulan	85
B. Keterbatasan.....	85
C. Saran Penelitian	86

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama SPKD Pemerintah Kota Padang	41
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	45
3. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item-Total Correlation</i>	48
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	48
5. Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	57
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	58
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	59
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	60
10. Distribusi Frekuensi Variabel Senjangan Anggaran.....	61
11. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran.....	63
12. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi.....	64
13. Distribusi Frekuensi motivasi	65
14. Statistik Deskriptif	67
15. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil	68
16. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	68
17. Uji Normalitas Residual	70
18. Uji Multikolinearitas	71
19. Uji Heterokedastisitas	72
20. Uji F	72
21. Koefisien Determinasi	73

22. Uji <i>moderated regression analysis</i>	74
--	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pilot Test
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian
4. Hasil Uji Asumsi Klasik dan Uji Model
5. Surat Rekomendasi untuk Izin Penelitian dari Fakultas Ekonomi UNP
6. Surat Rekomendasi untuk Izin Penelitian dari Kantor KESBANGPOL

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan otonomi daerah yang sangat pesat dan signifikan telah menyebabkan perubahan dalam hubungan keuangan pusat dan daerah. Hal ini ditandai setidaknya dengan perubahan peraturan perundang-undangan yang mendasari eksistensi Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah. Salah satunya yaitu dengan diubahnya Undang-Undang No 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah menjadi Undang-Undang No 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Dalam sektor publik termasuk pemerintah daerah, dalam melaksanakan tugas yang diemban mutlak memiliki rencana-rencana yang disusun dan dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas demi mencapai tujuan dari organisasi, terutama anggaran. Mardiasmo (2002) mengemukakan, Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Sebagai wujud dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, diperlukan kewajiban pertanggungjawaban mulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsinya dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dilaporkan dan

dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran ini dimaksudkan agar pemerintah mengetahui sebatas mana kemampuan yang dimiliki pemerintah dalam melaksanakan tugasnya agar selaras dengan tujuan pemerintah dan kebutuhan masyarakat.

Anggaran yang baik adalah anggaran yang tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi. Anggaran ideal merupakan anggaran yang menantang tetapi dapat dicapai, sehingga akan selalu terjadi kemajuan dalam pembangunan masyarakat. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara Pemerintah dan DPRD. Jika pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, tetapi sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada masyarakat untuk dikritik, didiskusikan dan diberi masukan.

Namun kenyataannya banyak ditemui berbagai keluhan masyarakat mengenai pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas masyarakat serta berbagai bentuk pengalokasian anggaran yang tidak mencerminkan taat pada peraturan perundang-undangan, efektif, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan azas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat dalam pengelolaan anggaran (Permendagri No. 13 Tahun 2006, pasal 4). Mardiasmo (2002)

mengatakan bahwa lemahnya perencanaan anggaran memungkinkan munculnya *underfinancing* atau *overfinancing* yang akan mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas anggaran.

Penyusunan anggaran dalam pemerintahan harus benar-benar memfokuskan tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat bukan hanya untuk mewujudkan kepentingan pribadi atau golongan semata. Untuk itulah diperlukan informasi yang benar-benar akurat dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah, jangan sampai usulan-usulan yang telah disampaikan oleh masyarakat tidak terakomodasi dalam anggaran (Dina 2010). Dengan demikian proses penyusunan dan penetapan anggaran dalam pemerintahan menerapkan anggaran partisipatif. Menurut Brownell (dalam Falikhatun 2007), partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut.

Proses penyusunan anggaran partisipatif ini terbilang efektif karena disini terjadi pertukaran informasi yang efektif sehingga besaran anggaran yang disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran yang dekat dengan lingkungan operasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). akan tetapi selain memiliki beberapa dampak positif juga memiliki tiga masalah potensial, yaitu : (1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, (2) Membuat kelonggaran dalam anggaran

(sering disebut sebagai menutupi anggaran), (3. Partisipasi semu. (Mowen, 2006 dalam Dina, 2010)

Sebenarnya positif atau negatifnya perilaku tersebut tergantung dari cara penggunaan anggaran. Perilaku positif terjadi bila tujuan dari setiap manajer sesuai dengan tujuan organisasi dan manajer memiliki dorongan atau motivasi untuk mencapainya. Jika anggaran tersebut tidak diadministrasikan dengan baik, reaksi manajer subordinat akan negatif. Perilaku negatif tersebut dikarenakan adanya ketidaksesuaian pencatatan anggaran mengenai pendapatan dengan belanja yang terjadi. Selain itu, perilaku negatif ini juga dapat terjadi dikarenakan biasanya informasi yang diberikan bawahan kepada atasannya mengenai anggaran, sehingga target anggaran dapat dicapai dengan mudah. Jadi perilaku inilah yang dapat menyebabkan senjangan anggaran.

Anthony dan Govindarajan, (2008), Senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Hilton dalam Hermanto (2003) dalam Falikhatun (2007) menyatakan tiga alasan utama manajer melakukan *budgetary slack*, yaitu: (a) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya, (b) *budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi tidak pasti, dan (c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Topik yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran merupakan masalah yang banyak

diperdebatkan terutama bagi para peneliti akuntansi, akan tetapi mereka menemukan hasil yang bertentangan satu sama lain. Penelitian Ikhsan (2007), menunjukkan bahwa “partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran”. Falikhatun (2007) juga mengatakan “partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*”. Berdasarkan penelitian yang mereka lakukan, mereka menemukan hubungan yang signifikan berupa korelasi negatif partisipasi dengan senjangan anggaran. Akan tetapi peneliti lain menemukan hasil yang berbeda, seperti Collin dalam Ikhsan (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang tidak signifikan. Rika, (2005) juga menemukan bahwa “partisipasi anggaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan dalam mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran”.

Dari hasil temuan ini dapat kita lihat bahwa telah terjadi ketidakkonsistenan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hal ini menunjukkan kemungkinan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan dampaknya, yang disebut dengan variabel pemoderasi. Variabel pemoderasi adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas. Govindarajan (1986) dalam Falikhatun (2007) variabel yang mempengaruhi partisipasi dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*), diantaranya adalah, (a) gaya kepemimpinan, (b) komitmen organisasi, (c)

ketidakpastian lingkungan, (d) ketidakpastian strategik, dan (e) kecukupan anggaran.

Variabel pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. komitmen organisasi adalah dari asumsi bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi individu untuk melakukan sesuatu hal terhadap anggaran. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen yang rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya.

Variabel pemoderasi lain yang diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi. Motivasi menurut Robbins (2007) adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan apa yang membuat orang bergerak. Motivasi sering kali diartikan sebagai dorongan, maksudnya gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi merupakan suatu tenaga yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya yang mempunyai tujuan tertentu. Jadi dalam organisasi, motivasi sangat dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh para karyawan akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi itu sendiri dikarenakan tujuan dari organisasi tersebut terpenuhi dengan baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi yang rendah akan berdampak negatif bagi organisasinya.

Dari teori di atas, fenomena yang dapat dilihat bahwa adanya kesenjangan yang terjadi dilingkungan organisasi sektor publik adalah pada sektor pencapaian target anggaran pendapatan yaitu, “Pada APBD 2011 Pemko Padang menargetkan pendapatan daerah Rp1,174 triliun, Wakil Wali Kota Padang Mahyeldi Ansyarullah pada rapat paripurna DPRD Padang, Kamis, 15 September 2011 mengatakan, target pendapatan daerah itu naik Rp118,82 miliar atau 10,12 persen dibanding APBD murni yaitu menjadi Rp1,292 triliun. (<http://www.bisnis-sumatra.com>).

Dalam kasus ini juga dapat kita lihat bahwa target yang ditetapkan dalam APBD murni lebih rendah daripada yang seharusnya dapat dicapai. Manajer melakukan hal ini agar target anggaran dapat dicapai sehingga kinerja manajer terlihat baik. Hal tersebut menggambarkan adanya perilaku disfungsional (sejangan anggaran) yang dilakukan organisasi tersebut, yang mana berusaha melakukan penyimpangan atau *slack*. Hal ini telah mencerminkan adanya perilaku yang tidak jujur dalam organisasi sektor publik.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagian besar peneliti, meneliti pada sektor swasta khususnya perusahaan manufaktur. Padahal di organisasi sektor publik yang meliputi pemerintah pusat, pemerintah daerah (SKPD), BUMN, BUMD, orsospol, yayasan, LSM, dan koperasi mempunyai karakteristik anggaran yang sangat berbeda baik sifat, penyusunan, maupun pelaporannya. Perbedaan dalam perencanaan dan persiapan anggaran sektor publik, serta adanya pendanaan dari pemerintah

pusat ke pemerintah daerah cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang menimbulkan terjadinya *slack*. Dan perbedaan lain dari penelitian ini juga terdapat pada variabel pemoderasinya. Untuk itu peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian ini pada sektor publik, khususnya instansi pemerintah kota padang dengan periode waktu yang berbeda.

Penelitian ini difokuskan pada Instansi Pemerintah Daerah kota Padang. Alasan peneliti mengambil tempat penelitian di Kota Padang seiring ditemukannya fenomena/ masalah pada sektor pencapaian target anggaran pendapatan Pemko Padang. Pentingnya penelitian ini dilakukan karena anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan sudah diakui dan telah banyak dipraktekkan, namun manajemen selalu dihadapkan pada suatu masalah mendasar, yaitu apa dan bagaimana upaya yang dilakukan agar anggaran yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif oleh para pelaksana/ manajemen. Selain itu, pentingnya penelitian ini dilakukan karena masih banyak hasil penelitian terdahulu yang bertentangan. Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Pemoderasi”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi pokok masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sejauhmana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?

2. Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran?
3. Sejauhmana motivasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris tentang:

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
2. Pengaruh komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
3. Pengaruh motivasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Penulis, untuk menambah wawasan penulis dalam mengetahui pengaruh dari penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai pemoderasi.
2. Instansi Pemerintah Daerah, penelitian bermanfaat bagi instansi sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran sehingga dapat mengurangi senjangan terhadap anggaran.
3. Peneliti lain, penelitian ini bermanfaat sebagai referensi/ bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan budaya organisasi dan motivasi sebagai pemoderasi.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

a. Pengertian senjangan anggaran

Menurut Young (1985) dalam Asriningati (2006), senjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Jadi menejer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi. Sedangkan Anthony dan Govindarajan, (2008), Senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan

Romney dan Steinbart, (2006), juga mengemukakan anggaran seringkali menimbulkan perilaku disfungsional, bahkan proses penganggaran itu sendiri dapat menjadi disfungsional yaitu dengan membuat angka-angka dalam anggaran menjadi seperti yang mereka (sipembuat anggaran) inginkan. Peneliti menyimpulkan bahwa pendapat yang dikemukakan oleh Romney dan Steinbart adalah senjangan anggaran.

Berdasarkan pengertian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah kecenderungan yang sengaja dilakukan oleh

sipembuat anggaran untuk menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi dari estimasi terbaik mereka, mengenai jumlah-jumlah yang telah mereka tetapkan dalam anggaran tersebut.

b. Hal-hal yang mempengaruhi senjangan anggaran

Adapun Hilton dalam Hermanto (2003) dalam Falikhatun (2007) menyatakan tiga alasan utama manajer melakukan *budgetary slack* : (a) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya; (b) *budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya; (c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Onsi (1973) dalam Asrininggati (2006) Adapun Indikator Senjangan Anggaran yaitu :

a. Perbedaan jumlah anggaran yang dinyatakan dengan estimasi terbaik

Biasanya karyawan akan menetapkan anggaran pendapatan lebih rendah dan anggaran beban lebih tinggi, demi kepentingan pribadi.

b. Kelonggaran dalam anggaran

Hal ini terjadi ketika karyawan membuat angka-angka dalam anggaran menjadi seperti yang mereka inginkan, supaya mudah untuk dicapai.

c. Standar anggaran

Perilaku senjangan anggaran timbul ketika atasan memberi kesempatan kepada bawahan dalam bentuk partisipasi, untuk menentukan standar anggaran pada kinerjanya.

d. Keinginan untuk mencapai target

Bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran, dengan target anggaran yang rendah dan biaya yang dianggarkan juga tinggi menyebabkan seorang manajer dapat dengan mudah mencapai anggaran yang telah disetujui sebelumnya.

Schiff dan Lewin (1970) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa bawahan menciptakan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran. Upaya ini dilakukan dengan menentukan pendapatan terlalu rendah (*understated*) dan biaya terlalu tinggi (*overstated*).

Senjangan anggaran kadangkala mempunyai pengaruh yang bermanfaat, misalnya dalam strategi yang memerlukan inovasi dan eksperimentasi dan dalam beberapa tindakan jangka pendek membantu manajemen untuk mencapai hasil jangka pendek dan hasil jangka

panjang secara bersamaan (Purnama, 2008). Ketika manajer menciptakan *slack*, sebenarnya manajer hanya memanfaatkan posisi keunggulan, pengetahuan mereka tentang manajemen bisnis perusahaan saingan untuk mencapai target kinerja masa depan yang sengaja direndahkan. Disamping itu, partisipasi juga memberikan dampak yang positif yaitu dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai.

Manajer mungkin juga diuntungkan dengan senjangan anggaran. Karna senjangan anggaran melindungi mereka dari kemungkinan tidak terduga dan meningkatkan probabilitas pencapaian target anggaran, sehingga meningkatkan kemungkinan memperoleh evaluasi yang menguntungkan, yaitu yang berhubungan dengan penghargaan (*reward*).

2. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian partisipasi anggaran

Menurut Mulyadi (2001) partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Sementara Kenis (1979) dalam Asriningati (2006) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mereka memiliki pengaruh dalam

menentukan pencapaian sasaran anggaran di pusat pertanggungjawabannya.

Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran (yaitu, proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran) mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan:

- a. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini akan mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
- b. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif, sehingga mengurangi asimetri informasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer dan bawahan dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Adanya keterlibatan, pengaruh dan kontribusi dari manajer dalam proses penyusunan anggaran dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan (Alim, 2008).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) dan Harahap (1997), dalam Rohana, (2011) membedakan proses penganggaran sebagai berikut:

(a). *Top down approach*

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerjasama dengan manajer tingkat bawah. Atau dapat dikatakan tidak ada keterlibatan manajer tingkat bawah.

(b). *Bottom up approach*

Anggaran yang disiapkan oleh pihak pelaksana anggaran tersebut yang kemudian diteruskan kepada tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

(c). *Top down dan bottom up approach*

Penyusunan anggaran dimulai dari pimpinan tertinggi kemudian dijabarkan oleh karyawan bawahan, berarti anggaran berdasarkan pedoman dari pimpinan kemudian dilanjutkan oleh bawahan.

b. Proses penyusunan anggaran di sektor publik

a. Pengertian anggaran sektor publik

Mardiasmo, (2002) anggaran sektor publik berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi dari suatu organisasi sektor publik yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktifitas. Menurut Freeman (2003) dalam Deddi (2007), anggaran sektor publik adalah sebuah proses yang

dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*).

Widjaja, (2004) mengatakan anggaran sektor publik merupakan rencana pelaksanaan semua pendapatan daerah dan semua belanja daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi dalam tahun anggaran tertentu. Sugijanto, dkk, (1995) dalam Halim, (2004) juga mengemukakan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut.

Dari pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwa anggaran pada sektor publik merupakan informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktifitas organisasi sektor publik dalam rangka pelaksanaan desentralisasi dalam tahun anggaran tertentu, yang dibuat berdasarkan taksiran-taksiran dalam rangka mencapai tujuan.

b. Tahap penyusunan anggaran di sektor publik

Permendagri No.13 tahun 2006 dan Deddi (2008), subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan umum APBD.

Proses penyusunan kebijakan umum APBD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan.

2. Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara.

PPAS merupakan dokumen yang berisi seluruh program kerja yang akan dijalankan tiap urusan pada tahun anggaran, dimana program kerja tersebut diberi prioritas sesuai dengan visi, misi, dan strategi pemda.

3. Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD.

Surat edaran tentang pedoman penyusunan RKA SKPD merupakan dokumen yang sangat penting bagi SKPD sebelum menyusun RKA.

4. Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD.

RKA SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD, serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.

5. Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKA SKPD.

6. Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD

- c. Prosedur penyusunan anggaran sektor publik.

Anggaran pertama kali disusun dengan meminta taksiran kegiatan-kegiatan dari masing-masing divisi dan data keuangan lainnya, angka-angka yang didapatkan kemudian diolah oleh komite anggaran, sehingga dihasilkan usulan anggaran, usulan anggaran ini kemudian diajukan

kepada pimpinan untuk disetujui. Supriyono, (2000) dalam Rohana, (2011), menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran yaitu :

1. Memahami SWOT (*strenghts, weekness, opportunities, dan treats*)

Manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan ketidakpastian lingkungan (*environmetal uncertainty*). SWOT ini harus dikomunikasikan kepada penyusun anggaran karena dapat mempengaruhi tujuan, strategi dan program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

2. Memahami perumusan strategi dan perencanaan strategi

Atas dasar SWOT, manajemen puncak menyusun perumusan strategi yaitu proses penentu tujuan dan strategi pokok digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program

Tujuan ini ditetapkan kepada komite anggaran, para manajer divisi dan para manajer bawahan agar mereka mengetahui dan memahami lingkungan yang akan dilaksanakan serta program-program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

4. Memilih taktik, mengkoordinasikan dan mengawasi operasi

Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan di bawah departemennya dan manajer divisi bertanggung jawab merencanakan pengendalian operasional.

5. Menyusun usulan anggaran

Setiap manajer divisi menyusun anggaran dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi di bawahnya yaitu departemen. Demikian pula manajer departemen juga menyusun anggaran dan dikoordinasikan ke bagian organisasi di bawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

6. Menyarankan revisi usulan program

Komite anggaran menyarankan revisi usulan anggaran setiap divisi agar terdapat penyelarasan dengan divisi yang lain dan sesuai dengan rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.

d. Indikator Partisipasi Anggaran

Soobaroyen (2005) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

1) Keikutsertaan penyusunan anggaran

Karyawan berpartisipasi dalam penetapan besaran jumlah anggaran.

2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran

Karyawan memiliki kedudukan yang penting dalam perumusan besaran jumlah anggaran.

3) Kebutuhan memberikan pendapat

Hal ini terjadi ketika pendapat karyawan tersebut sangat dipertimbangkan.

e. Fungsi anggaran di sektor publik

Menurut Deddi (2008), beberapa fungsi anggaran sektor publik dalam manajemen sektor publik adalah:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan akan dibuat.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan data yang tidak semestinya (*misspending*).

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

Melalui anggaran, organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Contohnya adalah apa yang dilakukan pemerintah dalam hal kebijakan fiskal, apakah memberlakukan kebijakan fiskal ketat atau longgar dengan mengatur besarnya pengeluaran yang direncanakan.

4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat

mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/ unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/ unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksannya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Wiener (1982) dalam Venusita (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri.

Armstrong (1991) dalam Anissarahma (2008) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai ada 3 (tiga) area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja:

- 1) Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.

- 2) Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.
- 3) Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi.

Dari definisi diatas terlihat adanya suatu kesamaan, yaitu bahwa komitmen pada organisasi ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut pada kesetiaan karyawan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, di mana karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi.

Salah satu karakteristik anggaran adalah komitmen (Anthony dan Govindarajan, 2007). Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya, artinya manajer setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran. Dalam hubungan dengan senjangan (*slack*), komitmen karyawan dalam organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar dalam penyusunan anggaran. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi, sedangkan karyawan dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri.

Dalam penelitian yang dilakukan Hossein Nouri (1996) dalam Anissarahma (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel moderasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan *slack* anggaran. Manajer yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan dan nilai perusahaan akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk memunculkan *slack* dalam anggaran.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer et al (1993) dalam Yudi (2006) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, dari pada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

- 1) *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu dan ia bangga akan itu. *Affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja.
- 2) *Continuance commitment*, Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis

terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pension, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan

- 3) *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. *Normative commitment* dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi.

c. Indikator komitmen organisasi

Menurut Cook dan Wall (1980) dalam Latuheru adalah:

1. Loyalitas pada organisasi

Yaitu perasaan bangga menjadi bagian dari instansi dimana dia bekerja.

2. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Yaitu keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi'

3. Keinginan untuk bekerja keras

Yaitu perasaan rela berkorban demi kemajuan organisasi.

4. *Affective commitment*

Terjadi bila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karna adanya ikatan emosional (emotional attachment) jadi karna memang dia menginginkannya.

5. Loyalitas dalam bekerja

Yaitu perasaan percaya dan bangga dalam mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, demi kemajuan organisasi.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Luthans (1995) mengemukakan bahwa terminologi motivasi berasal dari kata latin yaitu “*movere*” yang berarti menggerakkan (*to movee*). Winardi (2004) mengemukakan motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada dirinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif/ secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini

merupakan sikap yang mempengaruhi cara orang-orang yang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka. Empat pola motivasi yang sangat penting adalah prestasi, afiliasi, kompetensi, dan kekuasaan. Menurut Robbin's (1996) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketentuan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi secara umum berkaitan dengan usaha untuk mencapai tujuan apapun, namun kita akan mempersempit fokus tersebut menjadi tujuan organisasional untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dalam pekerjaan motivasi sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan semua ini tidak terlepas dari dorongan, kemampuan, dan keinginan dari individu sendiri. Sebab, tanpa motivasi dalam diri individu sebuah pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Namun, karena perbedaan kepentingan, ada hal-hal tertentu yang dapat membuat individu cenderung mementingkan dirinya sendiri, seperti adanya pengharapan untuk mendapatkan bonus, kompensasi dari organisasi, tanpa menghiraukan baik tidaknya perilaku tersebut.

Dalam hal ini, Hasibuan juga (2000) mengemukakan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dalam segala hal daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dari pengertian motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang, atau

menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses yaitu:

- 1) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan berperilaku tertentu.
- 2) Seseorang tersebut mencari cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
- 3) Seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau perilaku dengan cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan, maupun pengalamannya.
- 4) Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau oranglain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh orang yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan finansial/ jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan/ pemimpin perusahaan.
- 5) Imbalan atau hukuman yang diterima/ dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
- 6) Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan/ kepuasan/ kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan

yang belum terpenuhi, maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

b. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Rivai (2005) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Kemungkinan untuk berkembang;
- 2) Jenis pekerjaan;
- 3) Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat bekerja;
- 4) Rasa aman dalam bekerja;
- 5) Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif;
- 6) Lingkungan kerja yang menyenangkan;
- 7) Penghargaan atas prestasi kerja;
- 8) Perlakuan yang adil dari manajemen.

c. Indikator Motivasi

Menurut Rivai (2005) indikator dari motivasi adalah:

- 1) Tanggungjawab, merupakan suatu sikap yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Keterlibatan, seorang karyawan yang baik akan selalu terlibat aktif dalam setiap kegiatan perusahaan karena peran aktif karyawan akan bisa memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi perusahaan.

- 3) Penghargaan, diberikan kepada karyawan yang mempunyai etos kerja yang baik dan bisa memberikan perubahan positif bagi perusahaan.
- 4) Kesempatan, untuk menciptakan suatu nilai positif pimpinan suatu perusahaan harus dapat memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk meningkatkan kemampuan dari karyawan tersebut.

5. Penelitian yang Relevan

Penelitian Rika (2005) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai pemoderating. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah SKPD di Kabupaten 50 Kota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, dengan kata lain komitmen organisasi dapat memperlemah hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Penelitian Ikhsan (2007) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi. Variabel tersebut adalah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategik dan kecukupan anggaran. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang berada pada Kawasan Industri Medan (KIM). Adapun yang dijadikan sampel adalah adalah manajer yang ikut serta dan bertanggungjawab dalam proses penyusunan anggaran bagi departemen atau divisi yang dipimpinnya. Hasil penelitian ini

menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Penelitian Asriningati (2006) menguji pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Penelitian ini merupakan studi kasus pada perguruan tinggi swasta di daerah Di Yogyakarta. Hasil analisis regresi menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan juga hubungan positif signifikan terhadap senjangan anggaran.

Penelitian Venusita (2006) menguji partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Sampel dalam penelitian ini adalah semua perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang industri makanan dan minuman di Kawasan Rungkut Industri dan Kawasan Berbek Industri, sejumlah 33 perusahaan. Berdasarkan hasil uji analisis regresi linear berganda, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun bersama-sama dari partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan hasil uji analisis regresi linear berganda dengan variabel moderating, ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil uji analisis regresi linear berganda dengan variabel moderating, ditemukan bahwa terdapat pengaruh

yang signifikan dari keterlibatan kerja terhadap selisihan anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

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

6. Hubungan antar Variabel

a. Hubungan Partisipasi Penganggaran Terhadap Selisihan Anggaran

Partisipasi penganggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Siegel dan Marconi (1989) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimilikinya 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. Partisipasi bawahan akan meningkatkan

kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima.

Jika keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan, maka akan menimbulkan *slack* (senjangan). Anthony dan Govindarajan (2007) mengemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran banyak pembuat anggaran cenderung untuk menganggarkan pendapatan lebih rendah dan pengeluaran lebih tinggi dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut. Hal ini terjadi ketika bawahan melaporkan informasi yang bias demi kepentingan pribadinya. Menurut Veronica (2008), partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *slack* anggaran dibatasi sehingga *slack* anggaran juga rendah.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran masih menunjukkan ketidakkonsistenan hasil. Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Onsi (1973) dalam Ikhsan (2007) yang mengatakan bahwa senjangan anggaran menurun sejak partisipasi mengarah pada komunikasi positif. Hasil penelitian lain menyatakan sebaliknya, partisipasi menyebabkan senjangan anggaran (Young, 1985 dalam Falikhatun, 2007). Jika manajer tingkat bawah memberikan informasi yang bias tentang pusat pertanggung

jawabannya dalam penyusunan anggaran, maka hal ini bisa menimbulkan *slack*.

Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi. Manajer melakukan hal ini agar target anggaran dapat dicapai sehingga kinerja manajer terlihat baik dan tentunya akan mendapatkan kompensasi/bonus dari perusahaan. Perumusan hipotesis yang menyatakan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran mengacu pada penelitian Young (1985) dalam Ikhsan (2007) yaitu partisipasi menyebabkan senjangan anggaran, sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin besar tingkat partisipasi dari bawahan mengakibatkan semakin besar peluang mereka untuk memanipulasi data, yang biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya dan menurunkan pendapatan. Berarti partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

b. Hubungan Komitmen Organisasi, Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran

Komitmen organisasi ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri seorang karyawan terhadap organisasi. Menurut Wiener (1982) dalam Veronica (2008), komitmen organisasi adalah suatu dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya, artinya manajer setuju untuk menerima tanggungjawab

atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran, Jika individu mengejar kepentingan pribadi (komitmen organisasi rendah), maka individu tersebut dalam partisipasi penganggaran akan berusaha melakukan senjangan anggaran agar kinerjanya terlihat baik. Sebaliknya, jika individu memiliki komitmen organisasi tinggi, maka senjangan anggaran akan rendah.

Berkaitan dengan penelitian mengenai komitmen organisasi, Nouri dan Parker (1996) dalam Ikhsan (2007) berpendapat bahwa naik atau turunnya senjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Dari hasil penelitian Nouri dan Parker (1996) dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasi seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menduga bahwa komitmen organisasi yang tinggi memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran.

c. Hubungan Motivasi, Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam suatu organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Motivasi eksternal dipengaruhi oleh suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab.

Setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini merupakan sikap yang mempengaruhi cara orang-orang yang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka. Empat pola motivasi yang sangat penting adalah prestasi, afiliasi, kompetensi, dan kekuasaan.

Menurut Robbin's (1996) motivasi (motivational) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketentuan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi secara umum berkaitan dengan usaha untuk mencapai tujuan apapun, namun kita akan mempersempit focus tersebut menjadi tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dalam pekerjaan motivasi sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan semua ini tidak terlepas dari dorongan, kemampuan, dan keinginan dari individu sendiri. Sebab, tanpa motivasi dalam diri individu sebuah pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Namun, karena perbedaan kepentingan, ada hal-hal tertentu yang dapat membuat individu cenderung mementingkan dirinya sendiri, seperti keinginan untuk mendapatkan bonus, kompensasi dari organisasi, tanpa menghiraukan baik tidaknya perilaku tersebut. Menurut Siagian (2004), salah satu sasaran teori motivasi adalah pemuas kebutuhan primer. Dilihat dari kacamata manajemen, motivasi para anggota organisasi dapat dikategorikan menjadi dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Motivasi positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktif yang tinggi. Motivasi negatif adalah perilaku yang berangkat dari pengutamaan kepentingan-kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok/ kepentingan organisasi secara keseluruhan. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi yang bersifat positif akan memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dengan selisih anggaran, dan sebaliknya motivasi negatif akan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan selisih anggaran.

B. kerangka Konseptual

Salah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi adalah anggaran. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena anggaran dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan seorang manajer. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran dapat digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

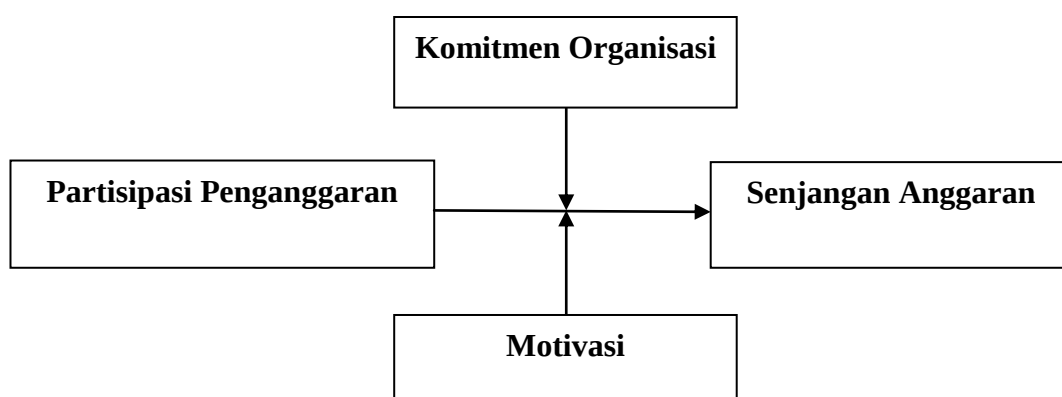
Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Apabila manajer di semua lini berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka hal ini disebut partisipasi penganggaran. Pada manajer tingkat bawah bila memberikan informasi yang bias dalam penyusunan anggaran, maka timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*). Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi agar target anggaran lebih mudah dicapai.

Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dapat diperkuat dan diperlemah komitmen organisasi dan motivasi. Komitmen pada organisasi ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen organisasi akan mempengaruhi setiap individu-individu tersebut untuk melakukan suatu hal yang bersifat positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi organisasi. Dalam penyusunan anggaran, bila manajer tingkat

bawah mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka *slack* anggaran dapat dihindari.

Selain komitmen organisasi yang menjadi variabel kontigensi lainnya adalah motivasi. Motivasi sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi dalam mewujudkan anggaran yang efektif. Setiap anggota tim penyusun anggaran harus memiliki motivasi yang tinggi dalam menyusun anggaran. Ini dilakukan agar mereka dapat mengeluarkan dan memberikan ide-ide yang cemerlang sehingga menghasilkan inovasi-inovasi yang dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi dan memudahkan manajer puncak dalam mengarahkan organisasi. Oleh sebab itu dalam penelitian ini, peneliti berkeinginan untuk mengkaji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

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

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap timbulnya senjangan anggaran.

H₂: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap timbulnya senjangan anggaran, hubungan tersebut semakin lemah apabila komitmen organisasi tinggi.

H₃: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap timbulnya senjangan anggaran , pengaruh tersebut akan semakin lemah jika motivasi kerja tinggi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Kota Padang.
2. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Kota Padang.
3. Motivasi memperlemah secara signifikan hubungan Partisipasi penganggaran terhadap Senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Kota Padang.

B. Keterbatasan

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

1. Dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 30,8%. Sedangkan 69,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.
2. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.
3. Peneliti meneliti pada waktu akhir tahun, dimana para staf pada instansi tersebut sibuk membuat laporan tahunan, sehingga agak menghambat dalam penyebaran kuesioner.

C. Saran

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

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa partisipasi anggaran dan motivasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Oleh karena itu ada baiknya pemerintah daerah dalam hal ini satuan kerja perangkat daerah kota Padang memperhatikan variabel partisipasi anggaran dan motivasi untuk mengurangi adanya senjangan anggaran atau membatasi penciptaan senjangan anggaran dalam porsi tertentu untuk kebaikan pemerintah daerah.

2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas daerah penelitian dan memperbanyak jumlah responden, sehingga penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum.
4. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 30,8%. Sedangkan 69,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.