

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

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



OLEH:

**JIVI DWISARIASIH
2008/05352**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**Pengaruh Asimetri Informasi, Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok
terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran**

(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)

Nama : Jivi Dwisariasih
BP/NIM : 2008/05352
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2013

Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Pembimbing II

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


Salma Taqwa, SE, M.Si
NIP. 19730723 200604 2 001

Diketahui Oleh:
Ketua Prodi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Judul :Pengaruh Asimetri Informasi, Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Padang)

Nama : Jivi Dwisariasih

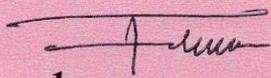
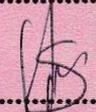
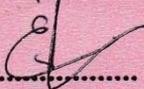
TM/NIM : 2008/05352

Prog. Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2013

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	 1.
2. Sekretaris	Salma Taqwa, SE, M.Si	 2.
3. Anggota	Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak	 3.
4. Anggota	Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak	 4.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Jivi Dwisariasih
NIM/Thn. Masuk : 05352/2008
Tempat/Tgl. Lahir : Padang/ 23 Juni 1989
Program : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Cendrawasih 1, No. 22, Perumnas Air Tawar, Padang Utara
No. HP/Telepon : 085263675501
Judul Skripsi : Pengaruh Asimetri Informasi, Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dan Kesenjangan Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah 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 UNP 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.

Demikianlah 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, April 2013
Yang menyatakan,



Jivi Dwisariasih
NIM. 05352/2008

ABSTRAK

Jivi Dwisariasih : Pengaruh Asimetri Informasi, Budaya Organisasi, dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kesenjangan Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.

**Pembimbing : 1. Lili Anita, SE, M.Si, Ak
2. Salma Taqwa SE, M.Si**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran, 2) Pengaruh asimetri informasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran, 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran, 4) Pengaruh kohesivitas kelompok terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing Kepala Bagian/Bidang/Seksi pada setiap SKPD. Metode analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran, 2) Asimetri Informasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran, 3) Budaya organisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran, 4) Kohesivitas kelompok berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan.

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Untuk SKPD Kota Padang perlu dilakukan pengendalian internal yang lebih memadai dalam pelaksanaan partisipasi anggaran, 2) Untuk peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti judul yang sama sebaiknya menambahkan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 84,4%, dan 3) Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode wawancara langsung dengan responden, sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Asimetri Informasi, Budaya Organisasi, dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari hambatan dan rintangan yang penulis hadapi. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, dan arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Lili Anita SE, M.Si, Ak dan Ibu Salma Taqwa SE, M.Si 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/Bidang/Seksi pada masing-masing SKPD di Lingkungan Pemko Padang yang telah membantu penulis dengan memberikan data penelitian.
5. Kedua orang tua (Ayahanda Jafri Toni,S.Pd dan Ibunda Vitnorita) yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, do'a tulus ikhlas serta dukungan penuh kepada penulis.
6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2008.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, April 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. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	11
D. Perumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	14
A. Kajian Teori	14
1. Kesenjangan Anggaran	14
2. Partisipasi penyusunan Anggaran.....	17
3. Asimetri Informasi	27
4. Budaya Organisasi	29

5. Kohesivitas Kelompok	35
B. Penelitian Yang Relevan	39
C. Hubungan Antar Variabel.....	42
D. Kerangka Konseptual	48
E. Hipotesis.....	50
BAB III. METODE PENELITIAN	52
A. Jenis Penelitian	52
B. Populasi dan Sampel	52
C. Jenis dan Sumber Data.....	54
D. Metode Pengumpulan Data	54
E. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	54
F. Instrument Penelitian	56
G. Uji Coba Instrument Penelitian.....	57
H. Hasil Uji Coba Instrument Penelitian	59
I. Uji Asumsi Klasik.....	60
J. Teknik Analisis Data.....	61
K. Definisi Operasional.....	65
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	68
B. Demografi Responden.....	69
C. Deskripsi Variabel Penelitian.....	72
D. Statistik Deskriptif	79
E. Uji Validitas dan Reliabilitas	80

F. Hasil Uji Asumsi Klasik	81
G. Analisis Data	85
H. Pembahasan	90
BAB V. PENUTUP	100
A. Simpulan	100
B. Keterbatasan	100
C. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Hubungan antara Kohesivitas Anggota Kelompok dan Kesetjuannya dengan Tujuan atau Program Organisasi.....	39
2. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Padang.....	53
3. Daftar Skor Jawaban Pernyataan Berdasarkan Sifat.....	56
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	56
5. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Instrumen Penelitian.....	59
6. Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	69
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	71
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	72
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kesenjangan Anggaran.....	73
12. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	74
13. Distribusi Frekuensi Variabel Asimetri Informasi.....	75
14. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya organisasi.....	76
15. Distribusi Frekuensi Variabel kohesivitas kelompok.....	77
16. <i>Descriptive Statistics</i>	79
17. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil.....	80
18. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	81
19. Uji Normalitas.....	82

20. Uji Multikolinearitas	83
21. Uji Heteroskedastisitas.....	84
22. Uji Koefisien Dterminasi	85
23. Persamaan Regresi	85
24. Uji F	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Pengantar Kuesioner.....	107
2. Kuesioner Penelitian	108
3. Tabulasi Penelitian.....	111
4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	114
5. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	119
6. Statistik Deskriptif.....	124
7. Uji Normalitas.....	124
8. Uji Multikolinearitas	125
9. Uji Heteroskedastisitas.....	125
10. Koefisien determinasi	125
11. Uji F (F- test)	126
12. Uji Hipotesis (t-test).....	126

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Anggaran sebagai alat perencanaan mempunyai peranan dalam hal merencanakan pembiayaan dan pendapatan pada suatu pusat pertanggungjawaban yang akan dicapai pemerintah daerah dalam jangka waktu tertentu dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan sebagai alat pengendalian, anggaran berperan dalam hal penilaian kinerja manajer dengan melihat sejauhmana manajer dapat mencapai target yang sudah ditetapkan dalam anggaran.

Anggaran adalah faktor penting bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif lain (B. Siregar, 2003). Anggaran adalah faktor penting bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya, untuk itu dalam proses penyusunannya perlu dihindari hal-hal yang dapat mengurangi manfaat seperti senjangan anggaran (Riyadi, 1998). Kesenjangan Anggaran (*Budgetary slack*) adalah selisih

atau perbedaan antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran (Resti, 2012). Kesenjangan anggaran dapat pula diartikan sebagai perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindaradjan, 2001). Kesenjangan anggaran (*Budgetary slack*) juga merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produksinya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Kesenjangan anggaran biasanya dilakukan dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dari seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant, 1981 dalam Falikhatun, 2007). Kesenjangan (*slack*) merupakan salah satu cara bawahan untuk melindungi dirinya dari resiko tidak tercapainya target anggaran.

Schiff dan Lewin (1970) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran. Menurut Darlis (2002) kondisi lingkungan yang tidak pasti, akan membuat individu untuk melakukan senjangan anggaran. Hal ini disebabkan, informasi yang diperoleh untuk memprediksi masa datang disembunyikan untuk kepentingan pribadi. Bawahan yang memiliki informasi yang lebih banyak dibanding dengan atasannya sehingga memperbesar kemungkinan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran.

Kesenjangan anggaran terjadi karena perhatian yang tidak memadai terhadap pembuat keputusan, komunikasi, proses persetujuan anggaran dan kepemimpinan yang tidak selektif. Aspek sumber daya manusia sebagai penyusun dan pelaksana anggaran harus dipertimbangkan karena anggaran akan dipengaruhi oleh perilaku manusia terutama bagi pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa tingkat kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah besarnya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono, 1999). Hal ini terjadi ketika bawahan melaporkan informasi yang bias demi kepentingan pribadinya. Adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dikenal dengan proses penyusunan anggaran dengan metode partisipasi anggaran atau penganggaran partisipasi (*participatory budgeting*).

Partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut (Mulyadi, 2001). Partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari pimpinan mereka, yang akan mendukung terciptanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penentuan anggaran. Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Browell, 1982 dalam Falikhatun, 2007). Penyusunan anggaran secara partisipasi atau *bottom up* menimbulkan masalah,

Hansen dan Mowen (2004:377) mengidentifikasi beberapa masalah yang timbul dalam partisipasi anggaran, antara lain: (1) atasan atau bawahan akan menetapkan standar anggaran yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, (2) membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*), dan (3) *pseudo participation* atau partisipasi semu.

Penelitian tentang hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran telah banyak dilakukan, dimana menunjukkan hasil temuan yang berbeda-beda. Kelompok yang mendukung partisipasi dan mementingkan kepentingan pribadi dalam organisasi mengemukakan bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan bawahan dalam penganggaran cenderung mendorong bawahan menciptakan senjangan (*slack*), kelompok yang mendukung partisipasi dan mementingkan kepentingan organisasi akan menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi senjangan yang ditandai dengan komunikasi positif antara para manajer (Komang, 2009).

Penelitian Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Penelitian terhadap pengaruh partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) juga dilakukan oleh Hafsah (2005) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Antle dan Eppen (1985) dan Lukka (1988) dalam Muhammad (2001) berpendapat bahwa semakin tinggi partisipasi, maka semakin tinggi kecenderungan menciptakan kesenjangan (*slack*). Sedangkan, Camman (1976), Merchant (1985) dan Onsi (1973) dalam Muhammad (2001) mengatakan bahwa partisipasi dapat mempengaruhi

penurunan dalam kesenjangan (*slack*) yang ditandai dengan adanya komunikasi yang positif antara para manajer sehingga bawahan tidak menciptakan kesenjangan anggaran.

Selanjutnya penelitian Supanto (2010) yang meneliti pada Politeknik Negeri Semarang, yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran, maksudnya partisipasi anggaran akan menurunkan tingkat kesenjangan anggaran.

Govindarajan (1986) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi dengan kesenjangan anggaran. Dalam penelitian ini pengaruh partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa variabel pemoderasi diantaranya yaitu: asimetri informasi, budaya organisasi, dan kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) (Falikhatun 2007)

Anggaran merupakan bagian dari rencana strategis perusahaan. Salah satu karakteristik rencana strategis adalah dikembangkan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu dan anggaran menggunakan informasi terakhir yang tersedia, yang didasarkan pada penilaian manajer semua tingkatan organisasi (Anthony dan govindarajan, 2007;75). Artinya dalam penyusunan anggaran dibutuhkan informasi terbaik dan teraktual untuk bisa menghasilkan anggaran yang efektif. Young (1985) dan Merchant (1985) dalam Falikhatun (2007) telah menguji secara empiris bahwa kesenjangan anggaran terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang

lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan kesenjangan (*slack*).

Anthony dan Govindarajan (2007;270) menyatakan bahwa kondisi informasi asimetri muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni principal (atasan) memberikan wewenang kepada agen (bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Atasan dan bawahan memiliki tujuan yang berbeda, dimana atasan tertarik pada pengembalian keuangan atas investasi mereka dan bawahan tertarik untuk perolehan bonus dan kompensasi lainnya atas kinerja mereka. Asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Dengan terdapatnya asimetri informasi dan perbedaan tujuan antara atasan dengan bawahan maka bawahan dapat mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran dan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan memuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yaitu melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan.

Variabel lain yang mempunyai pengaruh terhadap kecenderungan bawahan untuk melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah budaya organisasi. Hofstede (1994) dalam Tri sulaksono (2005) menyatakan bahwa budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi,

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

Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Didalam budaya organisasi terkandung bauran nilai-nilai kepercayaan, asumsi persepsi, norma kekhasan dan pola perilaku anggota organisasi dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi sesuai dengan saran Douglass dan Wier (2000) dalam Falikhatun (2007) diduga mampu menjelaskan ketidakseragaman pandangan manajer atas etis atau tidaknya *budgetary slack*. Sesuai dengan *theory agency*, bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuat ajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. Supomo (1998) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam kinerja manajerial. Pengaruh negatif bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan akan meningkatkan *budgetary slack* (kesenjangan anggaran). Budaya yang berorientasi pada pekerjaan ialah sejauhmana manajemen untuk lebih memusatkan pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

Kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) dapat didefinisikan sebagai tingkat yang menggambarkan suatu kelompok dengan anggota yang mempunyai pertalian dengan anggota lainnya dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut (Kim dan Taylor, 2001 dalam Andryani). Kelompok dengan tingkat kohesivitasnya tinggi menyebabkan individu cenderung lebih sensitif kepada anggota lainnya dan lebih mau untuk membantu dan menolong mereka, (Kim dan Taylor, 2001 dalam Andryani). Konsep kohesivitas penting bagi pemahaman kelompok organisasi. Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbin, 1996). Demikian pula dalam partisipasi penyusunan anggaran, jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi maka hal tersebut dapat menimbulkan terjadinya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Fenomena yang terjadi pada pengesahan APBN 2013 baru-baru ini, setelah diwarnai sejumlah interupsi, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) akhirnya mengesahkan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) 2013 menjadi Undang-undang APBN 2013, Selasa (23/10/2012). Pemerintah kembali membuat RAPBN 2013 berpola seperti tahun-tahun sebelumnya sehingga menyulitkan pemerintah untuk mengubah tatanan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. RAPBN 2013 disusun defisit lagi (1,6%), atau dengan kata lain, belanja pemerintah lebih besar ketimbang pendapatan yang diperoleh.

Pendapatan negara dan hibah disepakati Rp 1.529,7 triliun yang terdiri dari penerimaan dalam negeri sebesar Rp 1.525,2 triliun dan penerimaan hibah Rp 4,5 triliun. Sementara belanja negara disepakati Rp 1.683 triliun, yang terdiri dari belanja pemerintah pusat sebesar Rp 1.154,4 triliun dan transfer ke daerah Rp 528,6 triliun. Rencana pembelanjaan pemerintah sebelumnya sempat disorot oleh para anggota Badan Anggaran yang meminta agar biaya perjalanan dinas dipangkas demi efisiensi. (www.kompas.com).

Dari penjelasan diatas senjangan dilakukan dalam menentukan besar anggaran untuk tahun 2013. Implikasinya, semakin tinggi kecenderungan organisasi pemerintah untuk melakukan senjangan anggaran semakin tinggi pula kecenderungan terjadinya inefisiensi anggaran, dengan demikian apabila anggaran tersebut disetujui sama artinya dengan meleakakan pemborosan uang rakyat.

Dari fenomena diatas dapat dilihat bahwa masih adanya indikasi terjadinya senjangan anggaran pada organisasi pemerintah daerah. Selain itu dari temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil diantara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Dalam hal ini penulis juga ingin mencoba menguji kembali variabel-variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran, agar nantinya dapat mendukung riset yang sudah ada dan dapat meminimalisir terjadinya senjangan anggaran. Beberapa penelitian menunjukkan berbagai faktor yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Belianus (2005) dalam penelitiannya menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai

variabel pemoderasi. Penelitian Falikhatun (2007) menguji interaksi asimetri informasi, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Sedangkan Supanto (2010) menganalisis pengaruh partisipasi partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dengan asimetri informasi, motivasi, budaya organisasi sebagai pemoderasi. Sepanjang pengetahuan penulis yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tempat penelitian dimana penulis mengadakan penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kebanyakan penelitian lain melakukan penelitian pada sektor swasta khususnya perusahaan manufaktur, padahal anggaran organisasi pemerintah mempunyai karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta baik sifat, penyusunan maupun pelaporan.

Perbedaan dalam perencanaan dan persiapan anggaran sektor pemerintahan serta adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang menyebabkan adanya kesenjangan (*slack*) (Mardiasmo 2009). Selain itu lingkup anggaran menjadi relevan dan penting dilingkungan pemerintah daerah terkait dengan dampak anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah, dan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pentingnya fungsi anggaran pada organisasi pemerintah daerah sering kali menjadikan anggaran sebagai pengukur kinerja organisasi pemerintah daerah. Penekanan anggaran seperti ini dapat menimbulkan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

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

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini antara lain :

1. Sejauhmana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
2. Sejauhmana asimetri informasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
3. Sejauhmana budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
4. Sejauhmana kohesivitas kelompok memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
5. Sejauhmana ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
6. Sejauhmana gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, banyak hal yang dapat diteliti oleh peneliti. Namun karena keterbatasan waktu,

biaya, tenaga dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti, maka peneliti membatasi masalah penelitian mengenai pengaruh asimetri informasi, budaya organisasi, dan kohesivitas kelompok terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas dan sesuai dengan judul yang peneliti kemukakan, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Sejauhmana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran?
2. Sejauhmana asimetri informasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran?
3. Sejauhmana budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran?
4. Sejauhmana kohesivitas kelompok berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran?

E. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran?
2. Pengaruh asimetri informasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan

kesenjangan anggaran?

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran?
4. Pengaruh kohesivitas kelompok terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran?

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

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

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kesenjangan anggaran (*Budgetary slack*)

Menurut Young (1985) dalam Apriyandi (2011) *budgetary slack is the amount by which subordinate understate his productive capability when given chance to select work standard against which his performance will be evaluated.* Artinya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya, bawahan cenderung mengecilkan kapabilitas produktifnya. Sedangkan, menurut Anthony dan Govindarajan, (2005:85) kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan *budgetary slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Kesenjangan Anggaran (*Budgetary slack*) adalah selisih atau perbedaan antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran (Resti, 2012)

Menurut Hansen dan Mowen (2004:337) kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan

pendapatan rendah atau menaikkan biaya sehingga akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan resiko yang akan dihadapi manajer.

Menurut Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007) *budgetary slack Is defined as the express incorporation of budget amounts that make it easier to attain.* Artinya bawahan lebih cenderung mengungkapkan atau menyusun anggaran yang mudah untuk dicapai. Kesenjangan anggaran dapat dengan mudah terjadi jika informasi yang dimiliki bawahan/MPP (*agent*) lebih banyak daripada informasi yang dimiliki atasan (*principal*) mengenai suatu pusat pertanggungjawaban. Kesenjangan anggaran biasanya dilakukan dengan menetapkan pendapatan lebih rendah daripada estimasi terbaik yang bisa dicapai dan menetapkan biaya yang terlalu tinggi dari estimasi yang seharusnya bisa lebih rendah, sedangkan menurut Young (1985) dalam Anggraeni (2008) kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah jumlah yang sengaja dibuat oleh manajer dengan melebihkan sumber yang diperlukan kedalam anggaran atau sengaja merendahkan kemampuan produktivitas perusahaan.

Menurut Rahayu (1997) dalam Hafsah (2005) perilaku menyimpang dengan menciptakan kesenjangan anggaran disebabkan karena fokus utama anggaran adalah sumber daya (*input*) bukan pada keuntungan (*output*).

Ada empat kondisi penting yang dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran yaitu:

- a. Terdapat asimetri informasi antara manajemen tingkat bawah dan atasan.
- b. Kinerja manajer tidak pasti.

- c. Manajer mempunyai kepentingan pribadi.
- d. Konflik kepentingan antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.

Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah/menengah dalam menyusun anggaran (partisipasi anggaran) adalah penciptaan senjangan anggaran. Para peneliti akuntansi menemukan bahwa senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono,1999). Schiff dan Lewin (1970) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode (PP No. 71 tahun 2010), sedangkan pengertian anggaran berdasarkan *governmental accounting standars board* (GASB) yang dikutip dari Bastian (2006 :164), yaitu: rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan membiayainya dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Garrison dan Noreen (2000) anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan

penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu.

Sedangkan menurut Haryanto (2007) anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan dan keuangan periodik (biasanya dalam periode tahunan) yang berisi program dan kegiatan dan jumlah dana yang diperoleh (penerimaan/pendapatan) dan dibutuhkan (pengeluaran/belanja) dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Anggaran

Fungsi utama anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2002:63-66), yaitu:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan (*planning tool*).

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan hasil apa yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication tool*).

Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan, sehingga mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Anggaran sebagai alat pengendalian (*control tool*).

Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan

kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.

4. Anggaran sebagai alat motivasi (*motivation tool*).

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam pencapaian target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

5. Anggaran merupakan alat politik (*political fiscal*).

Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan keluarga.

6. Anggaran merupakan alat kebijakan fiskal (*fiscal tool*).

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi karena melalui anggaran tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi.

7. Anggaran merupakan alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*)

Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Sebagai alat penilai kinerja manajemen, anggaran berfungsi sebagai alat pengendali perencanaan.

8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (*public sphere*)

Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat dan DPRD. Masyarakat, LSM, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Kelompok masyarakat yang terorganisir akan mencoba mempengaruhi anggaran pemerintah untuk kepentingan mereka.

c. Jenis-jenis Anggaran Sektor Publik

Anthony dan Govindarajan (2007 ; 77-81), membagi anggaran dalam empat bagian yaitu :

1) Anggaran operasional

Anggaran operasional menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun berjalan. Anggaran operasional berisi anggaran pendapatan, anggaran biaya produksi dan biaya penjualan. Beban pemasaran, beban logistik, beban umum dan administrasi, beban penelitian dan pengembangan dan pajak penghasilan.

2) Anggaran modal

Anggaran modal menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui, ditambah jumlah sekaligus untuk proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi.

3) Anggaran neraca

Anggaran neraca menunjukkan implikasi neraca dari keputusan keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal.

4) Anggaran laporan arus kas

Anggaran laporan arus kas menunjukkan beberapa banyak uang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok oleh laba ditahan dan berapa

banyak jika ada, yang harus diperoleh dari pinjaman / sumber-sumber luar lainnya.

d. Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2004) prinsip-prinsip anggaran sektor publik antara lain:

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapat otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif membelanjakan anggaran tersebut.

2. Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah.

3. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum (*general fund*).

4. *Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus dimanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodik dapat bersifat tahunan maupun multitalunan.

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi yang dapat digunakan sebagai pemborosan dan inefisiensi anggaran

serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran.

7. Jelas

Anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat dan tidak membingungkan.

8. Diketahui publik

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

e. Proses Penyusunan Anggaran

Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Menurut Dedi (2008) subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut:

1. Penyusunan Rencana Kerja Pemerintahan Daerah
2. Penyusunan kebijakan umum APBD.
3. Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara.
4. Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD.
5. Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD.
6. Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.
7. Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD
8. Penetapan Peraturan Daerah tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD

9. Laporan realisasi semester pertama

Pendekatan yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran menurut Harahap (1997) ada tiga pendekatan, yaitu :

1. *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.

2. *Bottom up approach*

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

3. *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.

f. Pengertian Partisipasi

Partisipasi berasal dari bahasa Inggris yaitu "*participation*" yang berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan. Partisipasi juga diartikan suatu gejala demokrasi dimana orang diikutsertakan dalam perencanaan serta pelaksanaan dan juga ikut memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajibannya. Partisipasi adalah suatu proses yang melibatkan beberapa pihak dalam penentuan tujuan bersama yang akan mempunyai pengaruh terhadap pihak yang terlibat di masa depan.

Metode partisipasi dalam suatu organisasi yang sering dipakai ada 3 jenis yaitu:

1. Partisipasi individu

Partisipasi individu terjadi ketika bawahan memberikan usulan kepada atasannya dan mereka mendiskusikan usulan tersebut. Hal ini biasanya terjadi ketika atasan memiliki inisiatif untuk mendiskusikan tugas-tugas bawahannya.

2. Manajemen konsultasi

Sistem manajemen mengharuskan diadakannya pertemuan dengan bawahan ketika ada suatu kondisi yang mengharuskan meminta usul atau pendapat dari bawahan untuk pemecahan masalah-masalah operasi. Pada manajemen konsultasi ini keputusan tetap berada pada atasan meskipun hasilnya ditentukan dari usulan dan saran dari bawahan.

3. Manajemen demokrasi

Pada manajemen demokrasi keputusan berada pada seluruh anggota kelompok yang dibentuk untuk menyelesaikan suatu masalah.

g. Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Garrison dan Noreen (2000 : 346) partisipasi anggaran atau *selfimposed budget* adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan dalam pembuatan estimasi anggaran. Sedangkan menurut Kenis (1979) dalam Anissarahma (2008) partisipasi anggaran adalah proses keikutsertaan manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran.

Partisipasi Anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer tingkat bawah dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawab mereka, sementara Anggraeni (2008) memandang partisipasi anggaran sebagai proses memberikan kesempatan kepada bawahan/pelaksana anggaran untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran memiliki arti penting dalam pengelolaan perusahaan salah satunya yaitu dapat meningkatkan rasa kesatuan dengan para manajer yang pada akhirnya akan meningkatkan kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Muhammad (2001) salah satu arti penting partisipasi anggaran yaitu dapat meningkatkan perasaan menjadi satu kesatuan dalam kelompok (*sense of group cohesiveness*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kerjasama di antara anggota kelompok. Di dalam partisipasi anggaran aspirasi atau pendapat bawahan sangat diperhatikan sehingga target anggaran yang ditetapkan lebih realistik untuk dicapai.

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

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya/penyusunan

anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerja sama menentukan rencana.

h. Keunggulan Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran Menurut Garrison dan Noreen (2000 : 347) mempunyai keunggulan diantaranya:

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
3. Orang lebih cenderung berusaha untuk mencapai anggaran yang melibatkan orang tersebut dalam penyusunannya. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang dibuat dan diberikan oleh atasan tanpa melibatkan dirinya.
4. Suatu partisipasi anggaran mempunyai sistem kendali sendiri yang unik, sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Di sisi lain jika anggaran dibuat dari atas, maka mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistik untuk diterapkan dan dicapai.

Selain itu partisipasi anggaran dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai. Artinya dengan adanya partisipasi anggaran

keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dapat tercipta (Asriningati, 2006)

i. Kelemahan Partisipasi Anggaran

Salah satu kelemahan partisipasi anggaran yaitu timbulnya senjangan anggaran. Menurut Becker dan Green (1962) dalam Muhammad (2001) partisipasi anggaran dapat merusak motivasi bawahan dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi jika terdapat kecacatan dalam *goal setting*. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu siapa yang seharusnya dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan keputusan-keputusan apa saja yang memerlukan partisipasi.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2004), ada 3 masalah yang menjadi kelemahan anggaran partisipatif, yaitu :

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer
2. *Slack* anggaran adalah perbedaan jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama
3. *Pseudorparticipation* yang mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam partisipasi penganggaran padahal sebenarnya tidak.

Menurut Mulyadi (2001) tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.

Mengingat anggaran disusun bersama oleh semua pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaannya, maka sangat mungkin bahwa tujuan anggaran akan menjadi tujuan setiap manajer sehingga menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi juga mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras serta menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002). Disamping itu, dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena seringkali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada di lapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh (Bambang, 2002).

Kelemahan yang lain yaitu dapat menciptakan partisipasi semu yaitu karyawan atau manajer bawah seakan-akan berpartisipasi tapi kenyataannya tidak, karyawan atau manajer bawah biasanya hanya dikumpulkan dan diminta menandatangani anggaran yang telah disusun. Hal ini dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja manajer bawah.

3. Asimetri Informasi

Menurut Dunk (1993) dalam Fitri (2004) *Information asymmetry exists only when SubOrdinates' information exceeds that of their superiors*. Artinya asimetri informasi terjadi ketika bawahan memiliki informasi lebih dibanding atasan mengenai suatu unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban bawahan.

Anthony dan Govindarajan (2001) menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal*

(pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada *agen* (manajer/bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila pemilik/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja *agen*/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Menurut teori keagenan, bawahan mempunyai lebih banyak informasi tentang kinerja aktual, motivasi, dan tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen tingkat atas harus menggunakan informasi yang akurat baik dalam hal waktu dan kondisi yang ada pada saat itu. Para manajemen tingkat bawah lebih mengetahui informasi yang sebenarnya mengenai aktivitas perusahaan di lapangan dibanding atasan (Abdul, 2008). Jika atasan dapat memperoleh semua informasi yang dimiliki oleh bawahan maka atasan akan lebih mudah membuat keputusan. Asimetri informasi yaitu kondisi di mana atasan (*principal*) tidak memiliki cukup informasi dibanding dengan bawahan (*agent*) atau sebaliknya. Bila atasan atau manajemen puncak memiliki lebih banyak informasi dibanding bawahan atau manajer pusat pertanggungjawaban (MPP), maka akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan kepada bawahan tentang pencapaian target anggaran yang kemungkinan sangat sulit dicapai oleh bawahan. Bila bawahan memiliki lebih banyak informasi dibanding manajemen puncak/atasan maka bawahan cenderung membuat target yang lebih rendah dari target tertinggi yang bisa dicapai. Perbedaan informasi inilah yang disebut sebagai asimetri informasi.

Shields dan Young (1993) dalam Falikhatun (2007) mengemukakan beberapa kondisi perusahaan yang memungkinkan terjadinya asimetri informasi, yaitu:

- a. Perusahaan yang sangat besar
- b. Mempunyai penyebaran secara geografis
- c. Memiliki produk yang beragam
- d. Membutuhkan teknologi

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

4. Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Sedangkan menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

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

Druicker dalam Pabundu (2006) mendefinisikan budaya organisasi adalah *the body of solutions to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems*. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para tokoh budaya organisasi di atas, terkandung unsur-unsur budaya organisasi sebagai berikut (Pabundu, 2006) :

a. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi.

c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

e. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian (*adaptasi*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang

berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Fungsi utama budaya organisasi (Pabundu 2006) adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki oleh organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- e. Sebagai integrator

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-subbudaya baru.

f. Membentuk perilaku bagi para karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran. Segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian ini, dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

Budaya organisasi mempunyai kaitan dalam peningkatan kinerja. Kotter dan Heskett dalam Pabundu (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul, yang meliputi tiga gagasan, yaitu: (1) perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendrang yang sama, (2) budaya kuat membantu kinerja bisnis karena

menciptakan motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan, (3) budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbunya motivasi dan inovasi.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi anggotanya untuk berkembang bersama organisasi, sedangkan budaya lemah tidak mampu mendorong karyawan maju bersama organisasi. Oleh karena itu, tujuan manajemen budaya organisasi adalah untuk menciptakan dan memelihara budaya yang kuat. Hofstede, *et al.*, (1990) membagi budaya organisasional kedalam enam dimensi praktis: (1) *Process-Oriented vs Results-Oriented*, (2) *Employee-Oriented vs Job-Oriented*, (3) *Parochial vs Professional*, (4) *Open System vs Closed System*, (5) *Loose Control vs Tight Control*, (6) *Normative vs Pragmatic*. Dari keenam dimensi praktek budaya organisasional tersebut, yang mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan partisipatif adalah dimensi praktek yang kedua, yaitu: orientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job oriented*).

Aida (2002) dalam Sulaksono (2005) Karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang diantaranya : 1) Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok, 2) Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan, 3) Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru, 4) Peduli terhadap masalah pribadi pegawai. Sedangkan karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan yaitu: 1) Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh

individu, 2) Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan, 3) Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru, 4) Kurang peduli terhadap masalah pegawai.

5. Kohesivitas kelompok (*Group Cohesiveness*)

Kelompok formal dan informal dapat memiliki kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan prestasi. Kedekatan ini disebut sebagai kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) yang umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak anggota keluar dari kelompok (Gibson, 1993). Selanjutnya Robbins (1996) mendefinisikan kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan dimotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok. Menurut Munandar (2001) kohesivitas kelompok adalah kesepakatan para anggota terhadap sasaran kelompok, serta saling menerima antar anggota kelompok. Semakin para anggota kelompok saling tertarik dan semakin sepakat terhadap sasaran kelompok makin lengkap kelompoknya.

Mcshane dan Glinow (2003) dalam Sri Ulina Ginting (2010) mengatakan kohesivitas kelompok merupakan perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam keberhasilan kelompok. Karyawan merasa kompak ketika mereka percaya kelompok mereka akan membantu mereka dalam menyelesaikan tujuan mereka, saling mengisi kebutuhan mereka, atau memberikan dukungan sosial selama masa kritis.

Kohesivitas adalah suatu keadaan kelompok yang sudah membentuk kohesi, yang ditandai dengan kapasitas kelompok itu untuk mempertahankan keanggotaan para anggotanya sehingga akan bekerja sama dengan kompak di dalam mencapai tujuan bersama (Johnson & Johnson 1991:465 dalam Alvi 2010).

Suatu kelompok akan menjadi kohesi, menurut Johnson & Johnson (1991:465) dalam Alvi (2010) yaitu dengan beberapa cara, diantaranya; 1) membentuk kerjasama diantara anggota, 2) berhasil dalam mempertemukan kebutuhan pribadi antar anggota, 3) pencapaian kepercayaan yang tinggi diantara anggota, dan 4) mengembangkan norma-norma kelompok yang dapat mendorong ekspresi individualitas, kepercayaan dan tingkah laku yang dapat dipercaya, dan perhatian serta kasih sayang diantara anggota-anggota kelompok.

Menurut forsyth (2010;119) kohesivitas kelompok terdiri dari empat dimensi :

1. *Social cohesien* didefenisikan sebagai daya tarik anggota kelompok dalam membentuk sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang diindikasikan dengan saling menyukai antar anggota dan memiliki kebanggaan terhadap kelompok.
2. *Task cohesien* didefenisikan sebagai kesatuan anggota kelompok yang saling mendukung untuk mencapai tujuan yang diindikasikan dengan kerja sama yang ditunjukkan kelompok dan keyakinan akan kemampuan kelompok. Kohesi lebih berhubungan dengan keinginan para anggota untuk bekerjasama demi meraih tujuan mereka daripada hubungan interpersonal yang positif.

3. *Perceive cohesien* didefenisikan sebagai kesatuan anggota kelompok yang didasarkan pada perasaan kebersamaan yang diindikasikan dengan perasaan kebersamaan antar anggota kelompok dan menganggap diri sebagai bagian dari kelompok.
4. *Emotional cohesien* didefenisikan sebagai intensitas afektif, nada afektif positif dalam membentuk kesatuan kelompok yang diindikasikan dengan saling membantu antar anggota kelompok, memberikan pendapat yang membangun dan mengembangkan kinerja pribadi untuk mendukung kinerja kelompok.

Sedangkan menurut Robbin (1996) dimensi utama dari kohesivitas adalah task-social dan individual group. Dimensi utama berhubungan dengan sejauhmana setiap individu tertarik pada tujuan kelompok (*task*) atau hubungan sosial dalam kelompok. Dimensi kedua berhubungan dengan sejauhmana setiap anggota kelompok terikat dengan kelompok atau dengan anggota kelompok lain.

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

Robbins (2002) menyatakan bahwa semakin kohesif suatu kelompok, para anggota semakin mengarah ke tujuan. Selanjutnya tingkat kohesivitas akan memiliki pengaruh terhadap komitmen terhadap organisasi tergantung dari seberapa jauh kesamaan tujuan kelompok dengan organisasi. Pada kelompok dengan kohesivitas tinggi yang disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan

tujuan organisasi maka kelompok tersebut akan berorientasi pada hasil kearah pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan jika pada kelompok dengan kohesivitas tinggi tidak disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan tujuan organisasi maka kelompok tersebut akan berorientasi pada hasil kearah pencapaian tujuan kelompok.

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

Selanjutnya bila suatu kelompok mempunyai kohesivitas rendah dan tujuan yang diinginkan anggota tidak sejalan dengan manajemen, maka hasilnya mungkin negatif dari sisi organisasi. Sebaliknya suatu kelompok bisa menjadi rendah kohesivitasnya, tetapi mempunyai tujuan anggota yang sejalan dengan organisasi formal, maka hasilnya mungkin positif meskipun lebih berdasarkan basis individu dibanding kelompok.

Kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi biasanya terdiri atas individu-individu yang termotivasi untuk membangun kebersamaan dan cenderung memiliki kinerja kelompok yang efektif.

Berkaitan dengan kinerja kelompok, Gibson (1997) menjelaskan hubungan antara kohesivitas anggota kelompok dan kesetujuannya dengan tujuan atau program kelompok. Penjelasan ini dapat dilihat seperti terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1
Hubungan antara Kohesivitas Anggota Kelompok dan Kesetujuannya dengan Tujuan atau Program Organisasi

	Kesetujuannya dengan tujuan atau program organisasi		
		RENDAH	TINGGI
Tingkatan Kohesivitas Kelompok	RENDAH	Kinerja mungkin diorientasikan jauh dari tujuan organisasi.	Kinerja mungkin diorientasikan menuju pencapaian tujuan organisasi
	TINGGI	Kinerja diorientasikan jauh dari tujuan organisasi	Kinerja diorientasikan menuju pencapaian tujuan organisasi

Sumber: Gibson, 1997.

Dasar dari tabel diatas, tampak bahwa apabila tingkat kohesivitas kelompok rendah dan kesetujuan anggota dengan program organisasi rendah, maka kinerja mungkin diorientasikan jauh dari tujuan organisasi. Sedangkan apabila tingkat kohesivitas kelompok tinggi dan kesetujuan anggota dengan program organisasi tinggi, maka kinerja diorientasikan menuju pencapaian tujuan atau program organisasi.

B. Penelitian yang Relevan

Falikhatun (2007) di Provinsi Jawa Tengah melakukan penelitian tentang Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack*. Hasil penelitian Falikhatun membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Asimetri informasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Supanto (2010) di Semarang melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran *Budgetary slack*. Dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. Hasil penelitian Supanto membuktikan bahwa partisipasi penganggaran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), asimetri informasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran, sedang motivasi dan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

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

tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran dan motivasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran..

Apriyandi (2011) di kabupaten wajo Sulawesi-selatan melakukan penelitian tentang analisis pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Hasil penelitian Apriyandi membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dengan arah negatif, artinya semakin tinggi partisipasi anggaran pada pemerintah daerah kabupaten wajo baik melalui partisipasi individu maupun manajemen konsultasi maka kesenjangan anggaran dalam penyusunan anggaran akan semakin menurun, serta variabel moderasi yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dengan asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap kesenjangan anggaran sehingga dapat disimpulkan bahwa asimetri informasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran. Artinya perbedaan informasi yang dimiliki bawahan dengan atasan sangat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Andriyani di RSUD Kabupaten Magelang melakukan penelitian tentang Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack*. Hasil penelitian Andriyani

membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Asimetri informasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran. Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran. Kohesivitas kelompok (*group cohesiveness*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa 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.

Rahayu (1997) seperti dikutip Darlis (2002) menyatakan bahwa partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Selain itu partisipasi juga dapat mengurangi konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga kinerja bawahan meningkat. Melalui

partisipasi, atasan dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Hal tersebut didukung oleh Baiman (1982) dan Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007) yang memperkuat argumen bahwa partisipasi cenderung mengurangi kesenjangan anggaran.

Hasil penelitian lain menyatakan sebaliknya, partisipasi menyebabkan kesenjangan anggaran (Young, 1985; Yuwono, 1999; Hermanto, 2003). Jika keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran disalahgunakan, maka akan menimbulkan *slack* (senjangan anggaran). Hal ini terjadi ketika bawahan melaporkan informasi yang bias demi kepentingan pribadinya. *Budgetary Slack* mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2001).

Sesuai dengan *agency theory*, bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuatajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. Menurut Amelia dan Komang (2008;3), partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *slack* anggaran dibatasi sehingga *slack* anggaran juga rendah.

Hasil penelitian Falikhatun (2007) membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran.

Karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan kesenjangan (*slack*).

Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan kesenjangan (*slack*) dalam anggarannya (Falikhatun, 2007)

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dengan arah yang positif terhadap kesenjangan anggaran, artinya semakin tinggi partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran maka kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran juga akan semakin besar.

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

Anthony dan Govindarajan (2001) menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada *agen* (manajer/bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila pemilik/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja *agen/bawahan* sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Kondisi ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan informasi bawahan terhadap bidang teknisnya melebihi informasi yang dimiliki atasannya.

Dunk dalam Fitri (2004) mendefinisikan asimetri informasi sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi. Dunk dalam Fitri (2004) meneliti pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi dan kesenjangan anggaran. Ia menyatakan bahwa asimetri informasi akan

berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dan kesenjangan anggaran.

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

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh yang positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kesenjangan anggaran artinya jika terdapat informasi yang asimetri maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran. Ia memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah kesenjangan anggaran, artinya partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran pada asimetri informasi yang tinggi, dan sebaliknya.

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

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

Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Supomo (1998), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individu.

Supomo dan Indriantoro (1998) menemukan ada pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan partisipasi anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Pengaruh positif berarti bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung tidak akan menimbulkan kesenjangan anggaran (kesenjangan anggaran rendah) dan sebaliknya, jika budaya organisasi yang berorientasi pekerjaan, maka kesenjangan

anggaran tinggi. Menurut Hofstede (1990) dalam Supomo (1998), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya yang berorientasi pada orang. Bahwa partisipasi anggaran yang tinggi pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan menyebabkan kinerja manajerial rendah, sehingga diduga *budgetary* tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran pada budaya yang berorientasi pada pekerjaan, dan sebaliknya ada pengaruh positif pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang.

4. Partisipasi Anggaran, Kesenjangan Anggaran, dan Kohesivitas Kelompok

Kelompok formal dan informal dapat memiliki kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan prestasi. Kedekatan ini disebut sebagai kohesivitas kelompok yang umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak anggota keluar dari kelompok (Gibson, 1993). Selanjutnya Robbins (1996) mendefinisikan kohesivitas kelompok merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan dimotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok.

Konsep kohesivitas penting bagi pemahaman kelompok organisasi. Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal

organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal. Tetapi bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negatif ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbins, 1996).

Selanjutnya bila suatu kelompok mempunyai kohesivitas rendah dan tujuan yang diinginkan anggota tidak sejalan dengan manajemen, maka hasilnya mungkin negatif dari sisi organisasi. Sebaliknya suatu kelompok bisa menjadi rendah kohesivitasnya, tetapi mempunyai tujuan anggota yang sejalan dengan organisasi formal, maka hasilnya mungkin positif meskipun lebih berdasarkan basis individu dibanding kelompok. Demikian pula dalam partisipasi penyusunan anggaran, jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa kesenjangan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran artinya partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran pengaruh tersebut akan semakin kuat jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan organisasi, dan sebaliknya.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti

yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Dan asimetri informasi, budaya organisasi, dan kohesivitas kelompok sebagai variabel pemoderasi.

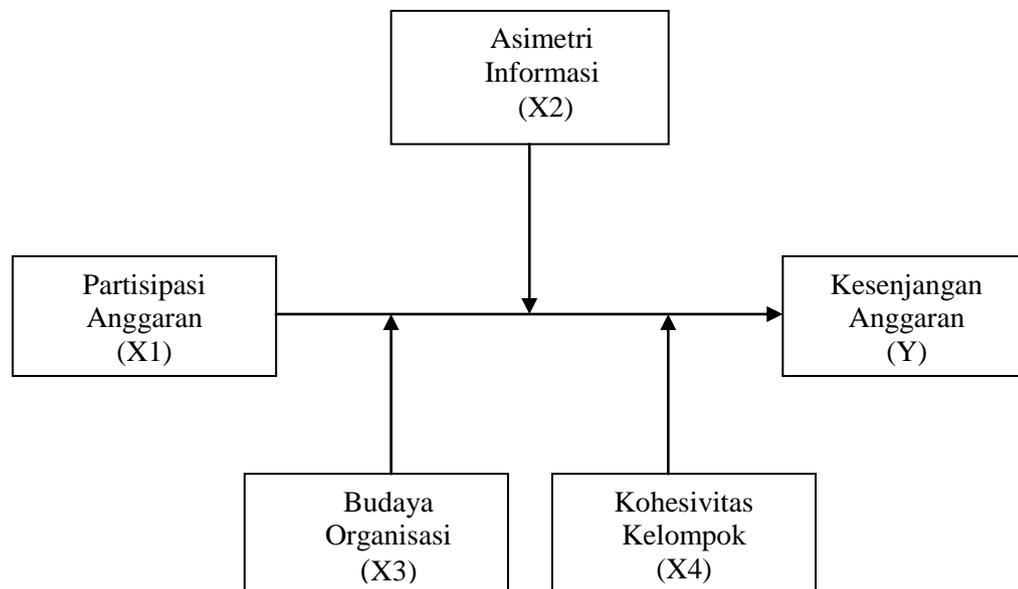
Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan dengan pencapaian tujuan organisasi. Bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada atasannya, sehingga atasan dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, partisipasi cenderung mengurangi kesenjangan anggaran tapi jika keterlibatan atau partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan, maka akan menimbulkan *slack* (senjangan anggaran). Hal ini terjadi ketika bawahan melaporkan informasi yang bias demi kepentingan pribadinya.

Dalam partisipasi anggaran, bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi mereka, yang dapat menyebabkan kesenjangan anggaran. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Pertimbangan bahwa anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja maka agar kinerjanya dinilai bagus bawahan menginginkan target anggaran yang lebih mudah dicapai atau melakukan kesenjangan anggaran. Budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung tidak akan menimbulkan kesenjangan anggaran (kesenjangan anggaran rendah) dan sebaliknya, jika budaya organisasi yang berorientasi pekerjaan, maka kesenjangan anggaran akan tinggi

Kohesivitas kelompok umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak

anggota keluar dari kelompoknya. Dalam partisipasi penyusunan anggaran, jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran.

Berdasarkan uraian kerangka konseptual diatas maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

E. Hipotesis Penelitian

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran.

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

H3: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kesenjangan anggaran, pengaruh tersebut akan semakin kuat pada budaya yang berorientasi pada pekerjaan dan sebaliknya.

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

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar Pengaruh Asimetri Informasi, Budaya Organisasi, dan Kohesivitas Kelompok terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa :

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

B. Keterbatasan

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

1. Penyebaran kuesioner pada beberapa SKPD masih memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebar.

2. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.
3. Penelitian ini belum memperhatikan faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap munculnya kesenjangan anggaran.

C. Saran

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

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

4. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, Nur, Dina. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran pada Instansi Pemerintah daerah. *Skripsi S-1* UNDIP.
- Andriyani, Lilik. Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan Partisipasi anggaran Dan *Budgetary Slack*. Fakultas Ekonmomi Muhamadiyah Magelang.
- Anissarahma, Dinni. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budget Emphasis dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Slack Anggaran. *Skripsi S-1* UII.
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan. 2001. *Management Controls Systems*. Boston: Mc Graw-Hill Co.
- Apriyandi. 2011. Pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. *skripsi S-1*. Universitas Hasanudin. Makasar.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asriningati. 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpasian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Erlangga.
- Belianus Patria Latuheru. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 7 No.2. November hal 117-130.
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*, Vol.1:85-101.
- Dewi, Ratna Purnama. 2008. Pengaruh Budgetary Goal Characteristic terhadap Senjangan Anggaran: Instansi Pemerintah Daerah Kota Padang. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Falikhatus, 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan

Budgetary Slack (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Se-Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*, Makasar

- Falikhatun, 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap *Budgetary Slack* dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume 6, no. 2*. Surakarta
- Fitri, Yulia. 2004. Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar Bali*
- Garrison, Ray H, dan Eric W. Norren. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali, Imam, Prof, Dr, H, M. com, Ak. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Universitas Diponegoro
- Gibson, dkk. 1993. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan*. Jakarta: Erlangga
- Gibson, dkk. 1997. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan*. Jakarta: Erlangga
- Hafsah. 2005. *Pengaruh Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran*. Tesis. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Hansen, and Maryanne M. Mowen, 2004. *Akuntansi Manajemen*. Jilid Satu. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Hermanto, Wiwin. 2003. Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan antara Partisipasi dengan *Budgetary slack*. *Skripsi S-1 UNS*.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Penerbit: Salemba Empat.
- Imam Ghozali. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi II, Universitas Diponegoro. Yogyakarta.
- Kenis, I. 1979. Effect of Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, Vol. 54:702-721

- Mardiasmo.2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset: Yogyakarta.
- . 2001. *Budgetary slack* Resulted from The Effect of Local Government Financial Dependency on Central and Provincial Government in Planning and Preparation Local Government Budget, The Case of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi I*: hal 55-74.
- Muhammad, Gamal. 2001. *Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, informasi Asimetris dan Penekanan Anggaran terhadap Budget Slack (Studi Kasus Pada Samudra Indonesia Group)*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*.Yogyakarta : Salemba Empat
- Noerdiawan, Deddi. 2008.*Akuntansi Sektor Publik*.Jakarta:SalembaEmpat.
- Umar, husein. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rahman, Firdaus Abdul dan Supomo, Bambang, 2003, *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol. 5, No. 2, Agustus, Hlm. 127 – 146, Universitas Islam Riau dan Universitas Diponegoro.
- Riyadi, Slamet, 1998. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial" *Tesis S-2* Tidak Dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi. Terjemahan*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method For Business*. Edisi Empat.Buku Dua.Jakarta:Salemba Empat.
- Setyorini, Dwi The. (2004). Peran Pemimpin Dalam Pengejawantahan Budaya. www.unika.ac.id.
- Siegel, Gary, and Helena Ramanaukas Marconi. 1989. Behavioral Accounting. South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.

- Sugwardani, Resti. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Simetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*. *Artikel Ilmiah*. Fakultas Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Sulaksono, Tri. 2005. Budaya organisasi dan ketidakpastian Lingkungan sebagai variabel moderating dalam Hubungan antara gaya evaluasi atasan terhadap Tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan (*studi pada pt. Bank perkreditan rakyat wilayah kantor bi solo*). *Tesis S-2*. UNDIP
- Supanto. 2010. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Kelola* No. 18/VII: 61-84.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung, Bali*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Wartono. 1998. Interaksi antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Slack. *Tesis S-2* UGM.
- Yuhertiana, Indrawati. 2004. Kapasitas Individu dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya dengan Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi VII*, Denpasar Bali.
- Yuwono, I.B. 1999. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 1: 37-55.