

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN KOMPLEKSITAS TUGAS TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
(Studi Empiris Pada BUMN di Kota Padang)**

SKRIPSI

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



Oleh :

ERISKA YULIANTI
88764/2007

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

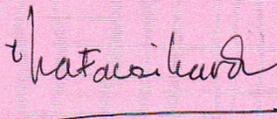
**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN KOMPLEKSITAS TUGAS TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
PADA BUMN DI KOTA PADANG**

Nama : Eriska Yulianti
NIM/BP : 88764/2007
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2014

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



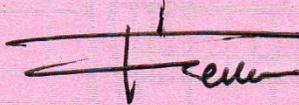
Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



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

Ketua Prodi Akuntansi



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

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

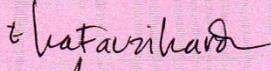
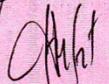
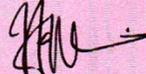
*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN KOMPLEKSITAS TUGAS TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN
PADA BUMN DI KOTA PADANG**

Nama : Eriska Yulianti
NIM/BP : 88764/2007
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2014

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	 _____
2. Sekretaris	: Salma Taqwa, SE, M.Si	 _____
3. Anggota	: Mayar Afriyenti, SE, M.Sc	 _____
4. Anggota	: Herlina Helmy, SE, M.Si, Ak	 _____

ABSTRAK

Eriska Yulianti. (2007/88764). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada BUMN di Kota Padang). Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. 2014.

Pembimbing I : Eka Fauzihardani SE, M.Si, Ak
Pembimbing II : Salma Taqwa, SE, M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran (2) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran. (3) Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Senjangan Anggaran. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer Keuangan dan Manajer Pemasaran di BUMN Kota Padang. Teknik pengambilan sampelnya adalah metode *total sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Partisipasi Penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Senjangan Anggaran dimana, $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,558 > 2,018$ (sig $0,014 < 0,05$) yang berarti H_1 diterima. (2) Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Senjangan Anggaran dimana $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $1,643 < 2,018$ (sig $0,108 > 0,05$) yang berarti H_2 ditolak. (3) Kompleksitas Tugas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Senjangan Anggaran $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $1,553 < 2,018$ (sig $0,128 > 0,05$) yang berarti H_3 ditolak.

Saran dalam penelitian ini adalah: (1) Kepada BUMN Kota Padang diharapkan agar dapat memperbaiki Partisipasinya didalam penyusunan anggaran, agar senjangan anggaran tidak akan lagi di temui. (2) Penelitian ini juga bisa dilanjutkan dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi Senjangan Anggaran. Sampel dalam penelitian ini juga dapat diperluas sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Senjangan Anggaran". Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak dan Ibu 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. 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. Kedua orang tua (Yuhelman dan Eli Suarni) yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
5. Kepada seluruh keluarga, kakak-kakak dan adik-adik yang telah memberikan semangat dan dukungan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
6. Kepada seluruh teman-teman atas dukungan moril dan materil kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan 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, Januari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Judul	
Halaman Pengesahan skripsi	
Halaman Pengesahan Lulus Ujian Skripsi	
Surat Pernyataan	
Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Lampiran	ix
Bab I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
Bab II. KAJIAN TEORI. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	11
1. Senjangan Anggaran	11
2. Partisipasi Penganggaran	19
3. Komitmen Organisasi	24
4. Kompleksitas Tugas	29
B. Kajian Penelitian Terdahulu	31
C. Pengembangan Hipotesis	34
D. Kerangka konseptual	37

BAB III. METODELOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	41
B. Populasi, Sampel dan Responden.....	41
C. Jenis dan Sumber Data	43
1. Jenis Data	43
2. Sumber Data	43
D. Metode Pengumpulan Data	43
E. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel.....	44
1. Variabel Bebas (<i>X</i>)	44
2. Variabel Terikat (<i>Y</i>)	44
F. Instrumen Penelitian	45
G. Uji Instrumen	47
1. Uji Validitas	47
2. Uji Reliabilitas instrumen	48
H. Uji Asumsi Klasik	50
1. Uji Multikolinearitas	50
2. Uji Heterokedastisitas	50
3. Uji Normalitas Residual.....	51
I. Teknik Analisa Data	51
1. Analisis Deskriptif	51
2. Pengujian Model	52
a. Model Analisis	52
b. Uji Model	53
1. Uji F	53
2. Uji Koefisien Determinasi	53
3. Uji t (t-test)	54
J. Definisi Operasional.....	54

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek penelitian	57
B. Demografi Responden	58
C. Deskripsi Variabel Penelitian.....	60

D. Statistik Deskriptif	65
E. Uji Validitas dan Reabilitas	67
F. Uji Asumsi Klasik	68
G. Hasil Penelitian	72
a. Uji Koefisien Determinasi	72
b. Analisis Regresi Berganda	73
H. Uji Model	75
a. Uji F	75
b. Uji Hipotesis	76
I. Pembahasan	78

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	83
B. Keterbatasan Penelitian	83
C. Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama dan Alamat Perusahaan BUMN di Kota Padang	42
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	46
3. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil Instrumen	48
4. Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Instrumen	49
5. Tingkat Pengembalian Kuesioner	58
6. Karakteristik Reponden Berdasarkan Umur	58
7. Karakteristik Reponden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
8. Karakteristik Reponden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
9. Distribusi Frekuensi Partisipasi Penganggaran	60
10. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi	62
11. Distribusi Frekuensi Kompleksitas Tugas	63
12. Distribusi Frekuensi Senjangan Anggaran	64
13. Statistik Deskriptif	65
14. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil Instrumen	67
15. Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Instrumen	68
16. Uji Normalitas	69
17. Uji Multikolinieritas	70
18. Uji Heterokedastisitas	71
19. Uji Koefisien Determinasi	72
20. Uji Regresi Berganda	73
21. Uji Model atau Uji F	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	39

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Rekomendasi untuk izin Penelitian dari Fakultas Ekonomi.
2. Kuesioner Penelitian.
3. Distribusi Frekuensi Skor Variabel
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian.
4. Statistik Deskriptif.
5. Uji Normalitas Data.
6. Uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heterokedastisitas).
7. Uji Hipotesis.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Pengendalian yang optimal terhadap anggaran diperlukan agar jalannya anggaran yang telah disusun sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian hal ini menjadi beban tersendiri bagi manajemen untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan, maka para manajer mungkin mencari untuk melindungi diri mereka dari resiko tidak tercapainya target anggaran dan menimbulkan pencapaian yang lebih rendah. Misalkan dengan menciptakan sejangan anggaran dengan kemungkinan manajer akan berusaha untuk menurunkan targetnya padahal sebenarnya manajer mampu mencapai target tersebut dengan harapan jika menurunkan target di bawah kemampuannya, manajer akan mendapatkan penilaian bagus karena manajer hampir dapat dipastikan mencapai hasil di atas target yang telah ditetapkan.

Menurut Soekarno (2002) penganggaran meminta adanya organisasi yang lebih baik sehingga setiap manajemen mengerti kewenangan (*Authority*) dan tanggung jawabnya (*Responsibility*). Implikasinya, bila terjadi sesuatu yang tidak sesuai rencana, manajemen bisa menunjuk pimpinan unit kerja mana yang harus bertanggung jawab.

Proses penyusunan anggaran dapat melibatkan banyak pihak, mulai dari manajer tingkat atas sampai ke manajemen tingkat bawah. Menurut Siegal (1989) dalam Ihsan dan Ane (2006) anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Dalam organisasi, anggaran seringkali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manager. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi semuanya dipengaruhi oleh kemampuan manager untuk mencapai atau memenuhi tujuan-tujuan yang dianggarkan. Oleh karena status keuangan dan karir seorang manager, anggaran dapat memiliki pengaruh terhadap perilaku manusia, terutama bagi yang terlibat dalam penyusunan anggaran (Arfan, 2010:222). Proses penyusunan anggaran yang baik adalah adanya keterlibatan berbagai pihak, baik manajemen bawah, menengah maupun manajemen tingkat atas dalam organisasi. Proses yang seperti ini dikenal dengan istilah partisipasi anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana.

Partisipasi anggaran adalah sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam pencapaian tujuan dan kerjasama untuk mencapai suatu rencana. Partisipasi penganggaran dapat berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Pendukung partisipasi akan menciptakan senjangan mengemukakan bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan bawahan dalam penganggaran cenderung mendorong bawahan menciptakan senjangan. Kelompok yang tidak mendukung pendapat itu menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi senjangan yang ditandai dengan komunikasi positif antara para manajer.(Amelia dan Komang, 2009).

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi merupakan target pribadinya (Bambang, 2002:243). Partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran akan tetapi jika tidak dikendalikan dengan hati-hati, hal ini akan menyebabkan terjadinya perilaku disfungsional, yaitu senjangan anggaran.

Menurut Suartana (2010:138) senjangan anggaran (*budgetary slack*) dapat diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan estimasi terbaik yang secara jujur diprediksikan. Senjangan anggaran terjadi dikarenakan manajer menetapkan pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi yang seharusnya menjadi target organisasi tersebut.

Estimasi adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. Pihak yang mengetahui adanya senjangan/ *slack* atau tidaknya anggaran adalah pembuat anggaran itu sendiri.

Yuwono (1999) dalam (Supanto 2010:4) menjelaskan senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran / partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran dapat berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap senjangananggaran. Pendukung bahwa partisipasi akan menciptakan senjangan anggaran mengemukakan bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan bawahan demi kepentingan pribadi dalam penganggaran cenderung mendorong bawahan menciptakan senjangan anggaran sedangkan kelompok yang tidak mendukung pendapat itu menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi senjangan anggaran yang ditandai dengan komunikasi positif antara para manajer (Veronica, 2009:20). Penelitian yang menguji hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Disatu sisi partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran dan disisi lain partisipasi anggaran akan menurunkan senjangan anggaran.

Menurut Wiener dalam Edfan (2002), komitmen organisasi adalah suatu dorongan dari dalam individu unruk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi. Jika individu mengejar kepentingan pribadi (komitmen organisasi rendah) sebaliknya jika individu memiliki komitmen organisasi tinggi maka senjangan anggaran akan rendah.

Bagi karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Sebaliknya, bagi karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi, serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi sehingga terjadinya selisihan anggaran dapat dihindari (Porter et al. (1987) dalam Edfan, (2002)).

Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai tugas yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit (Sanusi dan Iskandar, 2007). Pegawai seringkali dihadapkan dengan tugas-tugas yang kompleks, banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu dengan lainnya, atau sering disebut sebagai kompleksitas tugas. Kompleksitas tugas pada penelitian ini didefinisikan sebagai tugas yang kompleks, terdiri atas bagian-bagian yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu sama lain.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya banyak menguji tentang pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan selisihan anggaran, seperti penelitian oleh Asriningati (2006), yang meneliti pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang

positif signifikan antara partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan dengan senjangan anggaran.

Veronica (2009), yang menguji partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan kompleksitas tugas terhadap *slack* anggaran pada BPR di Kabupaten Badung. Penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan penelitian oleh Asriningati (2006) menguji tentang pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan dengan senjangan anggaran.

Falikhatusun (2007) menguji partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se-Jawa Tengah. Menunjukkan partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *budgetary slack*, sedangkan Comman (1976) dalam Laksmana (2002) memberikan kesimpulan bahwa partisipasi anggaran mengurangi respon mempertahankan diri (*defenserresponse*) bawahan seperti penciptaan senjangan anggaran.

Penelitian ini dilakukan selain untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran seperti penelitian yang dilakukan oleh Ihsan dan Ane (2006), penelitian ini berjudul pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Medan. Variabel pemoderasi yang

digunakan tersebut adalah komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, gaya kepemimpinan, ketidakpastian strategis dan kecakupan anggaran. Sebagaimana kita ketahui perusahaan BUMN merupakan perusahaan yang bergerak pada sektor publik, perusahaan tersebut diambil dengan argumen bahwa selain menguji kembali penelitian mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran, juga karena didalam perusahaan BUMN tersebut memiliki sistem penganggaran yang jelas dan memiliki sistem pengendalian formal.

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa masih adanya indikasi terjadinya senjangan anggaran pada perusahaan-perusahaan milik negara. Selain itu dari temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil diantara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Dalam hal ini penguji 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. Adapun perbedaan penelitian ini dengan riset sebelumnya antara lain perbedaan fungsi variabel yang digunakan, dimana beberapa penelitian sebelumnya banyak menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderating atau pemoderasi, pada penelitian ini penulis ingin mencoba menjadikan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen atau bebas yang bukan berfungsi sebagai pemoderasi. yang merujuk pada penelitian Reno Pratama (2012). Perbedaan lainnya yaitu perbedaan sampel dimana pada penelitian terdahulu sampel yang dipakai adalah Kasubag di SKPD, sedangkan pada penelitian ini peneliti

menggunakan sampel yaitu Manajer Keuangan dan Manajer Pemasaran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Padang.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap senjangan anggaran. Oleh karena itu penulis ingin menuangkan hal tersebut dalam bentuk skripsi yang berjudul : “ **Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada BUMN Di Kota Padang)**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas masalah yang dapat diidentifikasi adalah :

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran?
2. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran?
3. Sejauhmana pengaruh kompleksitas tugas terhadap senjangan anggaran?
4. Sejauhmana pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran?

C. Pembatasan Masalah

Untuk lebih memfokuskan permasalahan di atas, maka penelitian ini dibatasi pada sejauhmana pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap senjangan anggaran.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran?
2. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran?
3. Sejauhmana pengaruh kompleksitas tugas terhadap senjangan anggaran?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok diatas, maka secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran
3. Pengaruh kompleksitas tugas terhadap senjangan anggaran.

F. Manfaat penelitian

Sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian diatas. Maka penelitian ini diharapkan dapat berguna :

1. Bagi peneliti, dapat menambah wawasan dan memperkaya literatur mengenai pengaruh partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap slack anggaran.

2. Bagi akademis, sebagai bahan diskusi dan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di Universitas Negeri Padang.
3. Bagi pemerintah, sebagai masukan dalam mewujudkan penganggaran yang baik yang mana akan terbentuknya komitmen organisasi yang efektif dan efisien dalam kompleksitas tugasnya sehingga dapat terbentuk penganggaran yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan keefektifan dari penganggaran tersebut.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Senjangan Anggaran

Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh dinyatakan dalam unit moneter oleh operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan datang (Sukarno, 2004:169) Anggaran harus terorganisasi rapi, jelas dan komprehensif. Angka-angka yang muncul dalam anggaran harus berada pada batas-batas tertentu berdasarkan hasil yang diperoleh sebelumnya. Kecenderungan yang ada pada persamaan, perekonomian, tingkat pertumbuhan yang diinginkan prospek dan kendala peralatan atau tenaga kerja. Angka yang termuat dalam anggaran tidak boleh terlalu ketat (yang membuat karyawan tertekan dan membenci manajemen) namun tidak juga terlalu longgar (karyawan bermalas-malasan). Anggaran haruslah realistis, dapat dicapai dan terdokumentasi dengan baik.

Dalam manajemen perusahaan anggaran mempunyai kedudukan sebagai alat komunikasi, perencanaan, koordinasi dan pengendalian (Sukarno 2004:173) kedudukan anggaran itu secara rinci dapat dikemukakan sebagai berikut :

a. Alat komunikasi

Anggaran merupakan pernyataan yang lebih eksplisit tentang tujuan dan alat untuk mencapai tujuan dan alat untuk mencapainya. Manajemen puncak akan menginformasikan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah

tentang kinerja yang diharapkan, jadi manajemen puncak menggunakan anggaran sebagai alat untuk mengkomunikasikan sasaran dan harapan manajemen

b. Perencanaan

Anggaran memaksa untuk merencanakan dengan cara yang komprehensif dan koheren perencanaan yang dirumuskan menunjukkan pertanggung jawaban manajemen dan menyediakan alternative untuk melangkah

c. Koordinasi

Koordinasi menyatakan dengan tegas tentang keseimbangan yang layak dalam pemanfaatan sumberdaya sehingga sasaran yang ingin dicapai hanya membutuhkan tingkat biaya minimum

d. Pengendalian

Kinerja karyawan dibandingkan dengan kinerja yang dianggarkan dan bila terjadi perbedaan yang signifikan bisa segera dilakukan identifikasi serta langkah perbaikan.

Suatu anggaran merupakan titik fokus dan keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian. Anggaran membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggung jawaban. Para manajer non keuangan harus dapat menggunakan pendekatan *bottom – up* dalam melakukan penganggaran. Pendekatan ini dimulai dan tingkat dasar atau tingkat operasional ini harus konsisten dengan keseluruhan sasaran korporasi.

Hal yang harus dipertimbangkan dalam penganggaran (Shim, 2000:6)

- a. Jenis produk dan jasa, hal ini berkaitan dengan bidang usaha perusahaan
- b. Jumlah karyawan dan kemampuan mereka, berhubungan dengan jumlah gaji dan hasil yang bisa mereka berikan pada perusahaan
- c. Kondisi manufaktur dan kendala kapasitas keadaan fisik perusahaan dan kemampuan mereka dalam berproduksi
- d. Stabilisasi operasi
- e. Penetapan harga berhubungan dengan laba dan tingkat keuntungan yang ingin dicapai oleh perusahaan
- f. Ketersediaan dan biaya bahan baku
- g. Sumber daya fisik dan manusia, kelengkapan operasional perusahaan dan sumber daya yang mengelolanya
- h. Aspek teknologi, termasuk tingkat keurangan (dimana suatu teknologi yang tadinya dianggap terbaru, ternyata dalam waktu singkat dapat menjadi karena penemuan baru yang pesat)
- i. Kendali mutu dan kemampuan pelayanan
- j. Persyaratan pendanaan berkaitan dengan sumber dana perusahaan berasal dari modal sendiri atau berupa pinjaman
- k. Lingkungan ekonomi dan politik merupakan faktor eksternal yang tidak bisa dikendalikan namun manajer harus mengantisipasi.

Supaya efektif suatu anggaran harus memiliki karakteristik berikut, (Shim,2000:6) :

- a. Kemampuan prediksi memperkirakan segala sesuatu yang mungkin mempengaruhi stabilitas perusahaan dimasa yang akan datang
- b. Saluran komunikasi, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas
- c. Informasi yang akurat dan tepat waktu
- d. Kesesuaian bersifat menyeluruh dan kejelasan informasi
- e. Dukungan dalam organisasi dan semua pihak yang terlibat

Langkah-langkah yang harus diikuti dalam penganggaran meliputi (Shim,2000:7)

- a. Penetapan tujuan, terdiri dari tujuan jangka pendek dan jangka panjang
- b. Pengevaluasian sumber daya yang tersedia
- c. Negoisasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka anggaran
- d. Pengkoordinasian dan peninjauan komponen
- e. Persetujuan akhir
- f. Pendistribusian anggaran yang disetujui

Salah satu tipe kemungkinan pengendalian anggaran yaitu senjangan anggaran. Senjangan anggaran secara umum di definisikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik (Anthony, 2005 84). Senjangan anggaran juga dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (revenue) lebih rendah dan

menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih tinggi dan estimasi yang sesungguhnya.

Senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah tercapai (Amelia dan Komang, 2009)

Senjangan secara umum dapat diartikan sebagai sumber daya dan pengupayaan aktivitas yang tidak dapat dijustifikasi dengan mudah dalam bentuk kontribusinya pada tujuan organisasi (Stede (2001) dalam Susi (2007:550)). Hal ini terjadi akibat adanya sumber daya dari anggaran yang telah direncanakan dan diusahakan tidak bisa dicapai oleh organisasi. Senjangan juga dapat diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran lebih tinggi dari estimasi yang sesungguhnya (Govindarajan, 1998:829).

Pengertian diatas, juga sependapat dengan Suartana (2010:138) yang menyatakan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang jujur dapat diprediksikan. Manajer menciptakan senjangan anggaran dengan menginvestasikan pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi. Pihak yang mengetahui senjangan anggaran adalah yang membuat anggaran itu sendiri. Di lain pihak, Kren (2003) dalam Susi (2007:

551) menyatakan bahwa senjangan anggaran sebagai sumber daya yang dikendalikan oleh manajer melebihi optimalnya untuk mencapai suatu tujuan. Manajer secara moral menilai senjangan anggaran sebagai perilaku disfungsional.

Steven (2000) dalam Susi (2007:552) sering mendeskripsikan senjangan anggaran sebagai suatu perilaku yang disfungsional bahkan tidak jujur, ketika manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya dalam pencapaian kinerja dan menyebabkan meningkatnya biaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Young (1985) dalam Asriningati (2006:23) yang mendefinisikan senjangan anggaran sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya.

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak penyusunan dan pelaksana anggaran (bawahan) yang mengecilkan kapasitas produktifnya (penerimaannya) dan memperbesar pengeluaran (belanja) ketika diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran

Penyimpangan sering terjadi disebabkan oleh perilaku individu atau bawahan itu sendiri. Hal ini dikemukakan oleh Mulyadi (2001:646) bahwa penyebab individu dalam organisasi tidak mampu atau tidak mau mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan adalah:

- a. Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi
- b. Ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan.

Berdasarkan hal diatas, sangat dibutuhkan keseragaman tujuan individu dengan tujuan organisasi, sebab tanpa hal ini banyak ditemukan perilaku disfungsional yang dapat dilakukan sendiri oleh para karyawan atau bawahan (pembuat anggaran) itu sendiri dalam mencapai target anggaran. Dalam penyusunan anggaran banyak pembuat anggaran cenderung menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran lebih tinggi dan sesuai dengan estimasi mereka sehingga anggaran yang akan dihasilkan adalah target yang mudah mereka capai, hal ini disebut dengan senjangan anggaran.

Berbagai kondisi yang dapat menyebabkan senjangan anggaran adalah informasi asimetri. Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun karena informasi bawahan lebih baik dari atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* mudah dicapai, sehingga senjangan anggaran tidak dapat dihindarkan (Supanto, 2010:3). Selain itu Yuwono (1999) juga menemukan bahwa senjangan anggaran di pengaruhi oleh partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (partisipasi anggaran).

Dalam penyusunan anggaran dapat dilaksanakan oleh semua pihak, termasuk bawahan. Hal ini dikemukakan oleh Chong (2002) menyatakan sebagai bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu senjangan anggaran sering terjadi akibat adanya keinginan mewujudkan kepentingan sendiri sehingga mereka mampu mencapai sasaran anggaran. Hal ini juga dikemukakan oleh Schiff dan Lewin (1970) dalam Falikhatun (2007:6) bahwa bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran.

Eisenhard (1989) dan Steven (1988) dalam Balanchette *et al* (2002) menyebutkan empat kondisi penting sehingga senjangan anggaran dapat terjadi, yaitu:

1. Adanya informasi asimetri antara manajer dengan atasan mereka. sebaliknya jika atasan mampu untuk memprediksi kinerja potensial manajer, maka manajer tidak dapat mengusulkan sasaran anggaran yang berbeda;
2. Kinerja manajer tidak pasti. Jika terdapat kepastian dalam kinerja maka artinya atasan akan dapat menduga usaha manajer melalui *output* mereka, sehingga senjangan anggaran akan sulit dilakukan;
3. Manajer memiliki kepentingan sendiri
4. Adanya konflik tujuan antara manajer (bawahan) dengan atasannya.

Hilton (2003) dalam Falikhatun (2007:2) menyatakan tiga alasan utama manajer melakukan senjangan anggaran :

1. Orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka terlihat bagus dimata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya
2. *Budgetaryslack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, dimana mungkin ada kejadian yang tak terduga, sehingga dengan *budgetaryslack* tersebut manajer dapat mencapai anggarannya
3. Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran merupakan perbedaan jumlah anggaran antara jumlah anggaran yang diestimasi dengan anggaran yang terealisasi biasanya dipengaruhi oleh kepentingan pribadi. Tidak etisnya suatu perilaku yang dilakukan oleh pelaksana anggaran dapat dicegah melalui pendidikan anggaran yang diberikan kepada setiap pelaksana anggaran itu sendiri, agar senjangan anggaran dapat dihindari dan anggaran dapat dilaksanakan secara efektif oleh para pelaksananya.

2. Partisipasi Penganggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo 2002 : 61). Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan cara pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya

untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri dengan kata lain anggaran tidak didrop atas jika anggaran di drop dari atas jika anggaran di drop dari atas pada seorang manajer hal tersebut mungkin akan menimbulkan keengganan dan bukan kerja sama / kenaikan produktivitas.

Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi merupakan target pribadinya (Bambang, 2002:243). Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta dalam penyusunan anggaran (Milani dalam Darlis, 2002).

Menurut Mulyadi (2001;513) Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh operating manajer tersebut dalam pencapaian sasaran secara anggaran. Menurut Amstrong (1990), partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggran yang menjadi tanggung jawabnya atau penyusunan anggaran yang memeungkinkan bawahan untuk ikut bekerjasama menentukan perencanaan.

Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif (Garrison, 2000:408)

- a. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diikuti sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran, dengan demikian estimasi yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat dan handal
- c. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang di drop dari atas.
- d. Suatu anggaran partisipatif 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 di drop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal dan tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

Banks (2003:194) juga mengemukakan keuntungan yang timbul dari partisipasi yaitu :

- a. *Improved communication*
- b. *Greater understanding of the factors involved*
- c. *The opportunity to thrash and problems a budget meeting before the budget is set*
- d. *Increased acceptance of the budget*
- e. *Improved commitment*
- f. *A real likelihood of an improvement in the quality of the budget because the managers expertise is used.*

Dari pendapat Banks diatas dapat diketahui bahwa keuntungan yang timbul dari adanya partisipasi adalah :

- a. Meningkatkan komunikasi
- b. Pemahaman yang lebih besar dari faktor yang terlibat
- c. Kesempatan untuk memperbincangkan masalah pada saat pertemuan anggaran sebelum anggaran ditetapkan
- d. Peningkatan penerimaan terhadap anggaran
- e. Meningkatkan komitmen
- f. Suatu kemungkinan yang nyata terhadap peningkatan mutu anggaran karena keahlian manajer digunakan

Partisipasi seluruh tingkat manajer mulai dari proses penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mulyadi (2001: 513) tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan

anggaran 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.

Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif pada perilaku individu-individu yang berpartisipasi. Walaupun demikian partisipasi aktif dari manajemen puncak tetap dibutuhkan agar menimbulkan motivasi para pelaksana anggaran. Partisipasi manajemen puncak dibutuhkan ketika melakukan *review* dalam proses penyusunan anggaran, karena dalam memberikan persetujuan anggaran manajemen puncak perlu mempertimbangkan berbagai aspek.

Mengingat anggaran disusun bersama oleh semua pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaan, 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 prestasinya (kinerja) dan bekerja lebih keras karena mereka menganggap target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002:243). Disamping itu, dengan adanya partisipasi, penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena sering kali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada dilapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh (Bambang,2002:243). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang manajer terbukti bersikap positif jika prestasinya (kinerja) dinilai atas dasar budget yang ia ikut berpartisipasi didalam penyusunannya, dilain pihak menunjukkan bahwa

seorang manajer bereaksi negatif atas penyimpangan budget yang diluar kendalinya atau tidak ikut berpartisipasi dalam penyusunan budget.

Jadi dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program output yang dihasilkan, sumber daya yang dibutuhkan perioda pelaksanaan program alokasi dan indikator kinerja. Seluruh program yang telah dirancang oleh masing-masing unit kerja selanjutnya diserahkan kepada Panitia Eksekutif. Panitia eksekutif selanjutnya menganalisis dan bila perlu menyeleksi program-program yang akan dijadikan rencana kerja masing-masing unit kerja berdasarkan program kerja yang masuk ke Panitia Eksekutif, selanjutnya disusun dan dirancang draf Kebijakan Pembangunan dan Kebijakan Anggaran Tahunan (APBD) yang nantinya akan dibahas pihak legislatif (Permendagri No 13 Tahun 2006)

Partisipasi anggaran merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai salah satu bagian dari sistem pengendalian pada organisasi. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang konsisten.

3. Komitmen Organisasi

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, pengertian komitmen adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu; kontrak. Sedangkan, pengertian janji adalah perkataan yang menyatakan kesediaan dan kesanggupan untuk berbuat. Jadi komitmen berarti memiliki kualitas yang lebih tinggi

dibandingkan dengan janji. Biasanya istilah komitmen digunakan untuk hal-hal penting.

Komitmen organisasi merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Dalam penelitiannya Porter dan Steers (dalam Luthans, 1992 : 125) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya tingkat performansi. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang.

Menurut Luthans (2000: 124) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai :

- a. *A strong desire to remain a member of a particular organization*
- b. *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization and*
- c. *A definite belief in and acceptance of the values and goals of the organization*

Dari definisi Luthans diatas dapat ditangkap bahwa komitmen organisasi adalah

- a. Suatu keinginan yang kuat menjadi anggota suatu organisasi tertentu
- b. Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi
- c. Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi

Menurut Mathis (2001:99) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan

mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan kepada organisasi mereka dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Edfan Darlis (2001), komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi motivasi individu untuk melakukan suatu hal. Edfan Darlis (2001) menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi organisasi sehingga senjangan anggaran dapat dihindari.

Menurut Sopiah (2008 :157) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologi karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Kemauan untuk mengusahakan tepatnya kepentingan organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi

Secara singkat pada intinya defenisi komitmen organisasi diatas mempunyai penekanan yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan –aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai

suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang positif terhadap organisasi dengan kata lain komitmen organisasi mengisyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan-perusahaan / organisasi-organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Meyer dan Allens dalam Sopiah (2008:157), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional

a. Affective Commitment

Pengertian *Affective Commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut. *Affective Commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai dan tujuan. Derajat dimana kecocokan tujuan dan nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan.

b. Continuance Commitment

Pengertian *Continuance Commitment* didasarkan pada ketertarikan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana kas secara psikologi terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomis, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang

berbeda, pertama masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pension, senioritas, spesialisasi, skill, afiliasi dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi, kedua individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternative pekerjaan yang menjanjikan.

c. *Normative Commitment*

Yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas (*sense of duty*) yang diberikan kepadanya. Hal ini berasal dari budaya individual etika kerja yang menyebabkan mereka merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi, dengan demikian rasa kesetiaan atas tugas yang mendasari komitmen normatif karyawan mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap karyawan yaitu :

- 1) Keinginan karyawan untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi
- 2) Karyawan merasa terlibat dalam kewajiban organisasional
- 3) Adanya loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi

Steers dan Porter dalam Spector (2008:164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

- 1) Faktor personal yang meliputi job expectations, psychological contract, job choice factors, karakteristik personal keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal

- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervisor, goal consistency organizational* semua faktor itu akan membentuk / memunculkan tanggung jawab
- 3) Non organizational factors yang meliputi *avallability of alternative jobs* faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik tentu karyawan akan meninggalkannya.

Komitmen organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Komitmen karyawan baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada :

- 1) Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi / di perusahaan
- 2) Organisasi karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang loyalitas karyawan dan lain-lain (sopiah,2008:166).

4. Kompleksitas Tugas

Bawahan selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu dengan yang lainnya. Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai tugas itu sendiri (Wood, 1986). Kompleksitas tugas merupakan tugas yang tidak berstruktur, membingungkan dan sulit (Sanusi dan Iskandar, 2007).

Widiastuti (2006) mengemukakan bahwa kompleksitas tugas merupakan tugas yang tidak terstruktur, membingungkan, dan sulit. Individu dengan tugas kompleks cenderung akan menciptakan senjangan anggaran agar target anggaran perusahaan dapat dicapai.

Gupta dkk (1999) mendefinisikan Kompleksitas Tugas sebagai kompleksitas dan kemampuan analisis sebuah tugas dan ketersediaan prosedur operasi standar. Sementara Variabilitas Tugas didefinisikan sebagai derajat sebuah tugas familiar atau tidak, rutin atau tidak rutin, sering terjadi atau sebaliknya. Jadi kompleksitas muncul apabila kompleksitas tugas dan variabilitas tugas terjadi dalam kegiatan pengauditan Pengaruh Kompleksitas dan Tekanan Anggaran Waktu.

Restu dan Indriantoro (2000) menyatakan bahwa peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem, akan menurunkan tingkat keberhasilan tugas itu. Terkait dengan kegiatan penganggaran, tingginya kompleksitas tugas ini bisa menyebabkan manajer berperilaku disfungsional sehingga menyebabkan penurunan kualitas penganggaran.

Kompleksitas tugas yang muncul karena semakin tingginya variabilitas dan ambiguitas dalam tugas penganggaran menjadi indikasi penyebab turunnya kualitas penganggaran. Dalam situasi yang seperti itu, manajer cenderung berperilaku disfungsional dan lebih mengutamakan kepentingan klien daripada obyektivitas hasil penganggaran itu sendiri. Hasil ini mendukung argumen Restu dan Indriantoro (2000) yang mengemukakan bahwa peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem, akan menurunkan tingkat keberhasilan tugas itu. Kompleksitas tugas dengan kualitas anggaran menjadi positif apabila melewati titik ini (non monotonic). Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman terhadap sistem informasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat sehingga mampu mengubah hubungan antara kompleksitas tugas dengan kualitas manajer menjadi positif. Kompleksitas tugas seringkali dihadapi manajer dalam pelaksanaan

tugasnya, tetapi adanya pemahaman manajer terhadap sistem informasi bisa membantu manajer dalam melakukan pemeriksaan.

Pemahaman terhadap sistem informasi ini memberikan kemudahan untuk memahami bagaimana resiko internal dan eksternal yang mempengaruhi anggaran serta kemudahan dalam menentukan prosedur penganggaran yang akan dipilih. Bierstaker dkk (2001) yang menyatakan bahwa pemahaman manajer terhadap sistem informasi akan bermanfaat dalam penentuan anggaran yang dapat mengurangi kompleksitas dan pada gilirannya dapat dihasilkan penganggaran yang berkualitas.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa laporan penelitian terdahulu, penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

Falikhatusun (2007), menguji pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* dengan variabel pemoderasi ketidakpastian lingkungan dan kohesivitas kelompok, membuktikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan yang tinggi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan bukan merupakan variabel pemoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran.

Asriningati (2006), yang menguji pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (studi kasus pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta), yang menunjukkan hasil analisis regresi menunjukkan hubungan

yang positif signifikan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, dan hubungan antara komitmen organisasi dengan senjangan anggaran yaitu positif signifikan.

Selanjutnya penelitian oleh Edfan (2002), yang meneliti Analisis pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dapat disimpulkan bahwa interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran mempengaruhi individu melakukan senjangan anggaran, semakin besar komitmen organisasi menyebabkan semakin menurun keinginan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan tidak signifikan mempengaruhi individu dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran.

Penelitian oleh Iwan (2007), yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran, membuktikan bahwa partisipasi anggaran secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang negatif terhadap senjangan anggaran, ketidakpastian lingkungan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Untuk interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang negatif terhadap senjangan anggaran, sedangkan interaksi antara partisipasi anggaran dengan ketidakpastian lingkungan

secara parsial memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Penelitian Belianus (2005), yang meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, menunjukkan hasil komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Kemudian penelitian oleh Nouri dan Parker (1996), dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasi seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk melakukan senjangan anggaran, sebaliknya bila komitmen bawahan rendah maka kepentingan pribadi nya lebih diutamakan dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan mencapai sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan.

Penelitian oleh Yuwono (1999), yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hasil dari penelitian ini yaitu partisipasi bawahan dalam anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran, sedangkan hubungan antara komitmen organisasi dengan senjangan anggaran menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Untuk interaksi antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, interaksi antara tingkat partisipasi anggaran akan mempunyai pengaruh

positif terhadap senjangan anggaran dalam kondisi ketidakpastian yang rendah. Kemudian penelitian oleh Amelia dan Komang (2009), yang meneliti tentang pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap senjangan anggaran di BPR di Kabupaten Bandung, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan kompleksitas tugas baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Selanjutnya penelitian oleh Vitha dan Azhar (2009), memeliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating pada perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk, Jawa bagian barat dimana hasilnya menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran menunjukkan pengaruh positif yang berarti semakin tinggi partisipasi, maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran, dan antara variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran memiliki hubungan yang positif tetapi tidak signifikan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa senjangan anggaran (budgetary slack) dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono,1999). Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran masih menunjukkan ketidakkonsistenan hasil. Hasil penelitian Dunk (1993), dan Onsi

(1973) menyatakan partisipasi dapat mengurangi senjangan anggaran. Namun hasil penelitian Falikhatun (2007), membuktikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Asrininggrati (2006) yang memperkuat argumen bahwa partisipasi cenderung menyebabkan senjangan anggaran. Sejalan dengan itu Siegel dan Marconi (1989) dalam Vitha dan Azhar (2009), menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi.

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 membuat ajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. Hal ini menggambarkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran yaitu partisipasi dapat menyebabkan senjangan anggaran.

2. Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam Edfan,(2002)). Bagi individu, dengan komitmen organisasional tinggi, pencapaian tujuan organisasional merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasional yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi

sesuai dengan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan dapat dihindari (Porter et al. (1974) dalam Edfan, 2002).

Nouri dan Parker (1996) dalam Edfan (2002) individu dengan komitmen yang tinggi akan menghindari senjangan anggaran. Bawahan berkomitmen tinggi akan menggunakan informasi agar anggaran lebih akurat, sebaliknya individu dengan komitmen organisasi yang rendah cenderung tidak memberikan informasi yang mereka peroleh kepada atasan karena bawahan mereka tidak bersungguh-sungguh memenuhi tujuan organisasi (Edfan, 2002). Komitmen organisasi seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen bawahan rendah maka kepentingan pribadinya akan diutamakan dan dia dapat melakukan senjangan anggaran.

3. Hubungan Kompleksitas Tugas dan Senjangan Anggaran

Menurut Widiastuti (2006), kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai tugas yang tidak terstruktur, membingungkan, dan sulit. Pegawai dengan tugas kompleks cenderung akan menciptakan senjangan anggaran dengan tujuan target anggaran dapat dicapai sehingga kinerjanya akan terlihat baik. Sebaliknya, jika pegawai tidak menghadapi tugas yang kompleks, pegawai tersebut akan yakin bahwa target anggaran dapat dicapai sehingga cenderung tidak menciptakan senjangan anggaran.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksud sebagai konsep untuk dapat menjelaskan, mengungkapkan, dan menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Dimana variabel-variabel yang akan diteliti oleh penulis yaitu senjangan anggaran sebagai variabel dependen, serta partisipasi penganggaran, komitmen organisasi dan kompleksitas tugas sebagai variabel independen.

Senjangan anggaran merupakan perbedaan jumlah anggaran yang diajukan bawahan dengan estimasi terbaik dari organisasi. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan melaporkan penerimaan yang lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dari pada kemampuan yang sebenarnya.

Senjangan anggaran dapat terjadi karena disengaja terjadi oleh karyawan atau pegawai. Senjangan anggaran yang terjadi karena disengaja disebabkan oleh kepentingan dari sekelompok atau golongan tertentu untuk kepentingan pribadi dalam organisasi akan mengakibatkan semakin besarnya kemungkinan terjadi senjangan anggaran.

Komitmen organisasi merupakan suatu dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadi senjangan anggaran dapat dihidari.

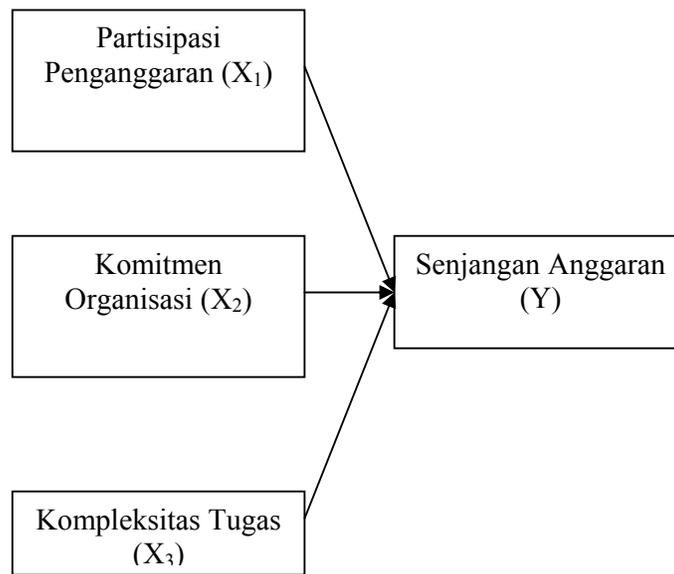
BUMN dalam mencapai tujuan organisasinya juga memerlukan komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi sangat dibutuhkan dalam menjalankan aktivitas organisasi, salah satunya adalah dalam menjalankan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu anggaran yang baik harus menjalankan keseluruhan fungsi dari anggaran itu sendiri, dimana fungsi tersebut akan berjalan secara maksimal apabila anggaran yang dirancang memiliki karakteristik sasaran anggaran yaitu partisipasi penganggaran.

Partisipasi penganggaran sangat diperlukan dalam pelaksanaan anggaran agar tujuan anggaran dapat dicapai. Namun partisipasi juga dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran, karena pegawai atau anggota organisasi yang berpartisipasi akan memiliki informasi yang cukup mengenai organisasi, dengan informasi yang dimiliki pegawai tersebut dapat melakukan senjangan anggaran. Pegawai dapat melakukan senjangan anggaran dengan menyusun rencana anggaran tidak sesuai dengan kemampuan organisasi sesungguhnya, misalnya dengan menyusun rencana penerimaan lebih rendah dan rencana belanja lebih tinggi dari yang seharusnya terjadi.

Selain dari komitmen organisasi dan partisipasi anggaran, senjangan anggaran juga dapat dipengaruhi oleh oleh faktor lain yaitu kompleksitas tugas. Pegawai seringkali dihadapkan pada tugas yang kompleks yaitu tugas yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit. Pegawai dengan tugas kompleks cenderung akan menciptakan senjangan anggaran dengan tujuan target anggaran dapat dicapai sehingga kinerjanya akan terlihat baik, sebaliknya jika pegawai tidak

menghadapi tugas yang kompleks, pegawai tersebut yakin akan target anggaran dapat dicapai sehingga cenderung tidak menciptakan senjangan anggaran.

Untuk lebih jelas kaitan antara variabel-variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan skema konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

H₃ : Kompleksitas Tugas berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran di BUMN Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi Penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Senjangan anggaran pada BUMN di Kota Padang.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap Senjangan Anggaran pada BUMN di Kota Padang.
3. Kompleksitas Tugas berpengaruh signifikan negatif terhadap Senjangan Anggaran pada BUMN di Kota Padang

B. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya menguji pengaruh faktor perilaku organisasi yang meliputi Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Senjangan Anggaran, dari hasil uji koefisien determinasi terlihat bahwa pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Senjangan Anggaran hanya sebesar 56,8%,, sedangkan 43,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

C. SARAN

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Kepada BUMN Kota Padang diharapkan agar dapat memperbaiki Partisipasinya didalam peyusunan anggaran, agar senjangan anggaran tidak akan lagi di temui.
2. Penelitian ini juga bisa dilanjutkan dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Sampel dalam penelitian ini juga dapat diperluas sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, veronica. Dan Komang Ayu K. 2009. “ Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisai, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada BPR Kabupaten Bandung”. *Jurnal. Jurusan akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Udayana.*
- Amstrong, M. 1990. *Manajemen Sumber Daya.* Jakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala.* Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Asriningati, 2006. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta, *Skripsi-SI,* Universitas Islam Indonesia.
- Ayu Diona Putri. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Komitemen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada BUMN di Kota Padang. *Skripsi :* Universitas Negeri Padang.
- Bambang Suprasto. 2006. ”Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Slack. *AUDI Jurnal Akuntansi dan Bisnis.* 1(1). Juli 2006: 75 – 86.
- Belianus, Patria Latuheru. 2005. ”Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi” (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi Keuangan,* Vol 7. No. 2. November 2005:117-130.
- Binsar Nicolaidos. 2005. “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap Slack Anggaran”. *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Denpasar.*
- Dwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS.* Yogyakarta: Mediakom.