

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN FARMASI DI JAKARTA PUSAT.

SYSYLIA KURNIAWATI

ABSTRAKSI

This research deals with the influence of the budget gap, budget participation in the style of leadership and organizational commitment as a moderating variable on a pharmacy in Central Jakarta. The purpose of doing research is to know the influence of the participation of the budget and the budget senjangan style of leadership and influence the organization's commitment to the relationship with the participation of senjangan budget. Research object that is used is as much as 40 respondents in pharmaceutical companies in Central Jakarta. The results of this research are (1) free from classical assumptions test, (2) there are significant effects between participation against budget senjangan budget (3) influence of leadership styles to the relationship of participation with budget senjangan budget is significant.(4) the Organization's commitment to the relationship with budget senjangan budget participation is significant. Research results with the test t shows that the participation budget, style of leadership, organizational commitment, there is significant influence of budget gap.

Kata kunci: *Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Senjangan Anggaran.*

I. Pendahuluan

Banyak penelitian dibidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada

Organisasi. Menurut Wahyudin Nor (2007;2) berpendapat bahwa “Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi”. Penyusunan anggaran melibatkan

masalah partisipasi anggaran. Hal ini karena anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota

banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia. Menurut Arfan Ikhsan (2007; 2) berpendapat bahwa anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk

melaksanakan tujuan – tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer - manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek, sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah di tetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.”

Beberapa penelitian akuntansi menemukan bahwa tingkat senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk besarnya peran atau partisipasi bawahan didalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Penelitian mengenai Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran telah dilakukan oleh J.Sumarno (2005), Darlis Edfan (2002),. Andi Kartika (2010), Arfan Ikhsan bersama La Ane (2007), dan Wahyudin Nor (2007). Penelitian dari Sumarno(2005) mengenai “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja manajerial” Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Sedangkan menurut Andi Kartika(2010) mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan anggaran. Hasil menunjukkan bahwa tingkat tinggi partisipasi anggaran dikaitkan dengan anggaran yang lebih tinggi senjangan di bawah kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, tingkat tinggi partisipasi anggaran dikaitkan dengan anggaran rendah senjangan. Studi Ini menemukan bahwa ada hubungan positif antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Dalam Edfan Darlis (2002) Meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hasil penelitian itu sendiri menunjukkan bahwa interaksi antara komitmen organisasi dimensi dengan partisipasi anggaran mempengaruhi individu melakukan senjangan anggaran, dan terhadap hubungan interaksi komitmen organisasi.

Dalam Amrul dan Nasir (2002) dalam Andi Kartika (2010) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, sedangkan hubungan menjadi negative dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Selanjutnya pengujian dilanjutkan terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara

partisipasi dengan senjangan anggaran tidak memperoleh dukungan yang signifikan. Menurut penelitian Muslimah (1998) dalam J Sumarno (2005) dalam penelitian Muslimah gaya kepemimpinan yang tepat diarahkan kepada keterbukaan dan humanis, disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap adanya penyusunan anggaran. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arfan Ikhsan (2007) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap senjangan anggaran selain partisipasi anggaran. Dalam penelitian variabel yang menjadi moderating yaitu gaya kepemimpinan, kecukupan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian strategic, ketidakpastian lingkungan yang menjadi pure moderating yaitu variabel kecukupan anggaran, selebihnya adalah variabel quasi moderating. Dalam penelitian Wahyudin Nor dengan penelitian desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel moderating (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Perumusan Masalah

1. Apakah partisipasi Anggaran dapat mempengaruhi senjangan anggaran?
2. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
3. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran mempengaruhi senjangan anggaran.
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
3. Untuk mengetahui komitmen organisasi memoderasi /pengaruh partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Teori dan Hipotesis

Partisipasi Anggaran

Anggaran (*budget*) adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam suatu keuangan (moneter), yang berjangka waktu tertentu, biasanya mencakup kurun waktu satu tahun. Menurut M. Nafarin (2008;488) berpendapat “Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”. Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. budget atau anggaran mempunyai empat unsur yaitu: pertama, rencana dimana anggaran merupakan

peneruan terlebih dahulu tentang kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Kedua, Kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan. Ketiga, dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan. Keempat jangka waktu yang akan datang, dimana budget berlaku untuk waktu tertentu dimasa yang akan datang yang berarti apapun yang ada dalam anggaran adalah berupa taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi.

Fungsi anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memerhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana (uang) dan dana adalah sumber daya yang langka. Oleh sebab itu, para penyusun anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

Anggaran Merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang. Menurut M. Nafarin (2008;29) Dalam anggaran rencana laba setinggi-tingginya dirumuskan dengan teliti dan rinci.

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat tanggungjawab dalam penyusunan anggaran. Menurut Brownell(1982) dalam Sumarno (2005)

menerangkan partisipasi anggaran sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran”. Partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat tanggungjawab. Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, maka proses anggaran secara partisipasi sangat dibutuhkan. Dengan adanya penyusunan anggaran secara partisipasi dapat terjadi pertukaran informasi baik antara atasan dengan bawahan maupun level manajemen. Partisipasi anggaran proses kerja sama dalam pengambilan keputusan antara dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pengambilan keputusan itu sendiri dimasa yang akan datang. Dengan kata lain karyawan dan manajer tingkat bawah mempunyai andil didalam pengambilan keputusan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2004;269) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran juga merupakan pendekatan efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Indikator dari Partisipasi Anggaran ada beberapa yang diperhatikan dalam partisipasi anggaran sebagai berikut: pertama, keterlibatan yaitu dalam satu unit pertanggungjawaban terdapat beberapa individu. Dalam penyusunan anggaran

ini harus didukung dengan partisipasi dari setiap pegawai mulai dari karyawan atau staff sampai kepala unit pusat pertanggungjawaban itu sendiri. Kedua pengaruh 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. Ketiga yaitu komitmen yaitu indentifikasi dan ego keterlibatan dengan tujuan anggaran partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget.

Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran Mendefinisikan senjangan organisasional sebagai perbedaan antara ketersediaan sumber daya dalam perusahaan dengan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi. Anthony dan Govindarajan (2004) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi yang sesungguhnya. Senjangan anggaran adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi dalam keadaan terjadinya budgetary slack, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai. Tujuan agar target dapat lebih mudah dicapai oleh bawahan. Karena itu dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran yaitu suatu tindakan bagian dalam menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dari biaya yang

seharusnya dicapai sehingga anggaran yang dihasilkan lebih mudah dicapai.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Menurut Sastrodiningrat, S (1998;73) Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi pengembangan pemikiran sosiologis dan pendekatan psikologis. Kepemimpinan adalah proses antara hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi. Definisi kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Pangkal tolak pikir ini adalah “ Pegawai bawahan akan bersedia kerja keras(efektif), jika pimpinan menerapkan gaya yang akomodatif” teori ini bertumpu pada “pandangan bawahan terhadap perilaku atasannya” yang berdimensi pada struktur inisiatif dan pertimbangan.

Struktur inisiatif adalah tingkat keterlibatan pemimpin menentukan peranan dirinya dan peranan bawahannya yang bersifat komunikasi

satu arah. Sedangkan pertimbangan adalah tingkat perilaku pimpinan terhadap bawahan yang dicerminkan pada rasa saling mempercayai, saling menghormati, memberi dukungan pada ide-ide bawahan dan komunikasi yang bersifat dua arah. Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektivitasnya. Dalam teori ini terdapat dua kategori kepemimpinan yaitu, kepemimpinan berorientasi tugas (struktur) serta kepemimpinan berorientasi hubungan(konsiderasi). Ciri-ciri pemimpin yang berorientasi tugas diantaranya banyak memberikan penjelasan, membuat anggota tahu apa yang diharapkan organisasi, merancang tugas-tugas secara terinci, meminta anggota mengikuti aturan, dan lain sebagainya. Sedangkan ciri-ciri pemimpin yang berorientasi hubungan antara lain melakukan pendekatan terhadap anggota, membuat lebih mudah dipahami oleh anggota, menerima ide dan saran anggota, mengusahakan kesejahteraan anggota dan lain sebagainya. Oleh karena itu, orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia. Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan yang diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan

atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelolah SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi (Darlis 2002) sedangkan menurut Mowday et al dalam (Darlis,2002) komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Selain itu ada yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggungjawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggungjawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah pimpinan adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

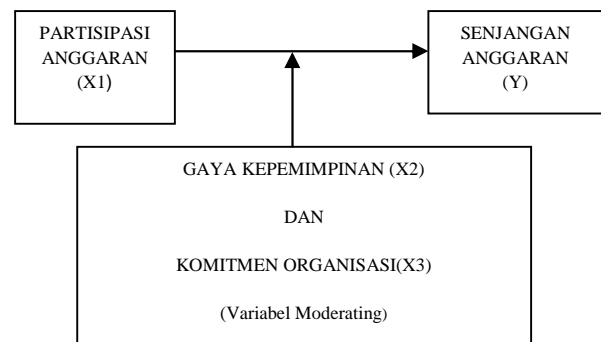
Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka penulis mencoba untuk membuat kerangka pemikiran sebagai berikut :Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi

Sebagai Variabel Moderating. Dengan gambar kerangka pemikiran sebagai berikut:

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating



Keterangan :

- = Hubungan atau Pengaruh
- X1 = Partisipasi Anggaran
- X2 = Gaya Kepemimpinan (Variabel Moderating)
- X3 = Komitmen Organisasi (Variable Moderating)
- Y = Senjangan Anggaran

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, kajian teoritis dan kerangka pemikiran diatas maka diajukan hipotesis penelitian (alternative). Indriantoro, Nur; Bambang Supomo (2003;56) mengatakan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap senjangan anggaran

H2 : Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran

H3 : Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

II. Metodologi

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *Causal Comparative Research*. Merupakan penelitian terhadap masalah – masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tipe penelitian ini umumnya berkaitan dengan opini (individu, kelompok, atau organisasi), kejadian, atau prosedur.

Metode kausal komparatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat dua variabel atau lebih yaitu, partisipasi anggaran (variabel X1), gaya kepemimpinan (variabel X2), komitmen organisasi (X3), dengan senjangan anggaran (Y).

Pemilihan Sampel Penelitian

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh direktur, manajer, supervisor yang berada di perusahaan farmasi Jakarta Pusat. Penelitian ini melibatkan 50 responden, dan kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 40 responden.

Definisi Operasional

Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran yang ada di dalam proses penyusunan anggaran yang ada

didalam divisi atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Instrument yang digunakan telah dikembangkan oleh Milani(1975). Terdapat 6 (enam) poin pertanyaan yang dipakai untuk mengukur partisipasi anggaran dengan menggunakan skala numerik tujuh poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan sangat tidak setuju, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan sangat setuju.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dengan teman sekerjanya, Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis. Instrument yang diadopsi oleh Fiedler(Yuki, 1981) dimana ada 6(enam) poin pertanyaan yang dipakai untuk mengukur gaya kepemimpinan dengan menggunakan skala numerik tujuh poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan sangat tidak setuju, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan sangat setuju.

Komitmen Organisasi

Sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday dkk (1979), Setiap responden diminta untuk

menjawab 7 butir pertanyaan dengan jawaban mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7(sangat setuju).

Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kemampuan sesungguhnya. Instrument yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan Onsi (1973) dimana Item – item yang dipakai dalam pengukuran senjangan anggaran mengacu pada daftar pertanyaan, yang terdiri enam item. Skala yang digunakan adalah 1 untuk menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan 7 berarti sangat setuju.

III. Model Penelitian

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh dua variabel atau lebih, variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating

$$= a+b_1X_1+ b_2X_2+ b_3X_3+b_4X_1 X_2+ b_5X_1 X_3+e$$

Keterangan =

- = Senjangan Anggaran
- X1 = Partisipasi Anggaran
- X2 = Gaya Kepemimpinan

X3 = Komitmen Organisasi

X1 X2 = Interaksi antara partisipasi anggaran * gaya kepemimpinan

X1 X3 = Interaksi antara partisipasi anggaran * komitmen organisasi

E = error

Uji Kualitas Data

1. Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini pengujian validasi dilakukan dengan melakukan *bivariate pearson* antara masing – masing skor *indicator* dengan total skor konstruk. Berikut hasil dari validasi yang diolah: variabel partisipasi anggaran diketahui r table 0,312 didapat dari signifikasi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n)= 40. Maka dapat disimpulakn bahwa item–item instrumen partisipasi anggaran tersebut berkolerasi signifikan dengan skor total (dinyatakan valid). Variabel gaya kepemimpinan diketahui r table 0,312 didapat dari signifikasi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n)= 40. Maka dapat disimpulakn bahwa item–item instrumen Gaya Kepemimpinan tersebut berkolerasi signifikan dengan skor total (dinyatakan valid). Komitmen organisasi diketahui r table 0,312 didapat dari signifikasi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data

(n)= 40. Maka dapat disimpulkan bahwa item-item instrumen Komitmen Organisasi tersebut berkorelasi signifikan dengan skor total (dinyatakan valid). Variabel senjangan anggaran diketahui r table 0,312 didapat dari signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n)= 40. Maka dapat disimpulkan bahwa item-item instrumen Senjangan Anggaran tersebut berkorelasi signifikan dengan skor total (dinyatakan valid).

2. Rentabilitas

Reliable artinya konsisten dan stabil. Menurut Duwi Priyanto (2010:97) “Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur tersebut diulang”. Rentabilitas merupakan alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan dengan *cronbach alpha*.

Hasil uji reliabilitas variabel partisipasi anggaran dapat dilihat pada output *Reliability Statistics*. Didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,756. Karena nilai diatas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur penelitian tersebut dapat diterima.

Hasil uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada output *Reliability Statistics*. Didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,848. Karena nilai diatas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur penelitian tersebut baik.

Hasil uji reliabilitas variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada output *Reliability Statistics*. Didapat nilai *Cronbach's Alpha*

sebesar 0,791. Karena nilai diatas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur penelitian tersebut dapat diterima.

Hasil uji reliabilitas variabel senjangan anggaran dapat dilihat pada output *Reliability Statistics*. Didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,802. Karena nilai diatas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur penelitian tersebut baik.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang menggambarkan fenomena atau karakteristik dari data. Hasil dari data yang diolah sebagai berikut N jumlah data yang valid atau sah untuk diproses adalah sebanyak 40 responden, sedangkan data yang hilang (*missing*) adalah nol. Disini berarti semua data siap diproses. Nilai rata-rata hitung (mean) adalah sebesar 11,73 untuk partisipasi anggaran, 33,15 untuk gaya kepemimpinan, 30,95 untuk komitmen organisasi, 15,25 untuk senjangan anggaran. Varians atau ragam dari variabel partisipasi anggaran adalah 9,692, variabel gaya kepemimpinan adalah 89,413, variabel komitmen organisasi adalah 26,100, dan dari variabel senjangan anggaran adalah 23,013. Standar deviasi untuk partisipasi anggaran adalah 3,113, variabel gaya kepemimpinan adalah 9,456, untuk komitmen organisasi adalah 5,109, dan untuk variabel senjangan anggaran adalah 4,797. Gaya kepemimpinan memiliki nilai tertinggi yaitu 50, kemudian di susul nilai komitmen organisasi sebesar 40, selanjutnya senjangan anggaran sebesar 25 dan yang terakhir memiliki nilai maksimum adalah partisipasi anggaran sebesar 18. Partisipasi anggaran memiliki nilai 6 terendah dari variabel lainnya, kemudian senjangan

anggaran memiliki nilai minimum 7, kemudian gaya kepemimpinan 17 dan yang terakhir komitmen organisasi memiliki nilai 20. Sum partisipasi anggaran memiliki nilai 469, untuk variabel gaya kepemimpinan 1326, untuk variabel komitmen organisasi sebesar 1238, dan variabel senjangan anggaran sebesar 610. Range diperoleh variabel partisipasi anggaran sebesar 12, variabel gaya kepemimpinan sebesar 33, variabel komitmen organisasi sebesar 22, dan untuk variabel senjangan anggaran sebesar 18.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Dengan menggunakan uji statistic Kolmogrov-Smirnov, didapatkan output SPSS untuk uji normalitas data sebagai berikut; menunjukkan bahwa keempat variabel terdistribusi secara normal. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya yaitu 0,256 untuk partisipasi anggaran, 0,734 untuk gaya kepemimpinan, 0,830 untuk komitmen organisasi, dan 0,363 untuk senjangan anggaran. Variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan senjangan anggaran memiliki probabilitas signifikansi diatas $= 0,05$. Hal ini berarti data variabel terdistribusi secara normal.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Hasil yang diperoleh dari pengujian ini nilai toleransi dari setiap variabel bebas

menunjukkan angka sebesar 0,864 untuk partisipasi anggaran, 0,865 untuk gaya kepemimpinan, dan 0,998 untuk komitmen organisasi $>$ dari 0,10 dan semuanya terlihat memiliki VIF lebih kecil dari 10, terlihat variabel partisipasi anggaran memiliki VIF 1,158, gaya kepemimpinan memiliki VIF 1,156, dan komitmen organisasi memiliki VIF 1,002. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat problem multikolinearitas dalam model regresi.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pada periode 1 dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Dari hasil output SPSS yang diolah menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 1,691. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5%, jumlah sampel (n) 40 responden dan jumlah variabel independen 3 variabel (partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi). Berdasarkan tabel Durbin-Watson akan didapat nilai batas atas (du) sebesar 1,659 dan batas bawah (dl) 1,338. Oleh karena nilai DW 1,691 diantara batas atas (du) 1,659 dan batas atas dari 2,341(4-1,691), maka dapat disimpulkan kita menerima H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada autokorelasi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Menurut Duwi Priyatno(2010;83) mengatakan” uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui

ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi". Dari grafik scatterplots terlihat bahwa titik-titik tersebar secara acak atau (*random*) serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga layak dipakai.

4. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2009) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat normal *probability-plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Berdasarkan gambar histogram yang diolah dapat disimpulkan bahwa grafik histogram yang tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan yang berarti nilai residualnya terdistribusi secara normal.

Uji Hipotesis

1. Analisa Koefisien Korelasi

Analisa koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, terhadap senjangan anggaran. berdasarkan hasil analisis korelasi berganda yang diolah, maka diperoleh hasil sebagai berikut: Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran memiliki nilai korelasi sebesar 0,442 tingkat signifikan sebesar 0,004 < dari 0,005 hal ini menunjukkan bahwa terjadi

hubungan yang sedang dan arah hubungan adalah positif maka dapat disimpulkan apabila partisipasi anggaran semakin tinggi maka semakin meningkat senjangan anggaran.

Moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) dengan senjangan anggaran memiliki nilai korelasi -0,532 tingkat signifikan 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang dan arah hubungan adalah negatif maka dapat disimpulkan apabila moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) semakin tinggi maka semakin rendah senjangan anggaran.

Moderating 2 (partisipasi anggaran* komitmen organisasi) dengan senjangan anggaran memiliki nilai korelasi 0,434 dengan tingkat signifikan 0,005 < 0,05 hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang dan arah hubungan adalah negatif maka dapat disimpulkan apabila moderating 2 (partisipasi anggaran* komitmen organisasi) semakin tinggi maka semakin rendah senjangan anggaran.

2. Analisis Koefisien Regresi

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh dua variabel atau lebih, variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Model persamaan regresi berdasarkan hasil yang diolah adalah :

$$=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+b_3X_1X_2+b_4X_1X_3+e,$$

maka

$$= -36.238 + 4,828X_1 + 0,759X_2 + 1,026X_3 - 0,074 \\ X_1X_2 - 0,094 X_1X_3$$

Berdasarkan hasil analisis regresi yang diolah, maka dapat diperoleh suatu persamaan garis regresi sebagai berikut :

Konstanta a sebesar $-36,238$ menyatakan bahwa jika variabel X_1 , X_2 , X_3 , Moderating 1, dan Moderating 2 konstan maka variabel Y adalah $-36,238$. Koefisien regresi X_1 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel X_1 (partisipasi anggaran) akan mengurangi variabel Y (senjangan anggaran) sebesar $4,828$. Koefisien regresi X_2 (gaya kepemimpinan) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel X_2 akan menurunkan Y sebesar $0,759$. Koefisien regresi X_3 (komitmen organisasi) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel X_3 (komitmen organisasi) akan menurunkan Y (senjangan anggaran) sebesar $1,026$. koefisien regresi moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) maka akan menaikkan Y (senjangan anggaran) sebesar $0,074$. Koefisien regresi moderating 2 (partisipasi anggaran* komitmen organisasi) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel moderating 2 (partisipasi anggaran* komitmen organisasi) maka akan menaikkan Y sebesar $0,094$. Probabilitas signifikan partisipasi anggaran yaitu $0,004 < 0,05$ menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan kata lain H_1 diterima.

probabilitas signifikan moderating 1 $0,006 < 0,05$ menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara moderating 1 terhadap Y (senjangan anggaran) atau dengan kata lain H_2 di terima. Probabilitas signifikan moderating 2 $0,039 < 0,05$ menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara moderating 2 terhadap Y atau dengan kata lain H_3 di terima.

3. Uji t

Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen guna mengetahui seberapa besar pengaruh masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dari hasil yang diolah tampak bahwa variabel partisipasi anggaran (X_1) memiliki nilai t $3,068$ dengan probabilitas signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$. Dengan demikian H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran.

Sedangkan moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) memiliki nilai t $-2,902$ dengan probabilitas $0,006 < 0,05$. Dengan demikian H_2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, atau gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Moderating 2 (partisipasi anggaran* komitmen organisasi) memiliki nilai t $-2,255$ dengan probabilitas $0,039 < 0,05$. Dengan demikian H_3 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel moderating

2(partisipasi anggaran*komitmen organisasi) berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, atau dengan kata lain variabel moderating 2(partisipasi anggaran*komitmen organisasi) berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran atau komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antar partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

4. Uji F atau ANOVA

Uji F atau ANOVA dilakukan untuk menguji variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dari hasil uji dapat diketahui apakah model penaksiran yang digunakan tepat atau tidak. Berdasarkan hasil pengujian yang sudah diolah, Uji Anova atau F test menghasilkan nilai F hitung sebesar 6,743 dengan tingkat signifikansi 0,000 karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi senjangan anggaran, atau dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran, moderating 1(partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan), dan moderating 2(partisipasi anggaran*komitmen organisasi) berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

IV. Kesimpulan

Dengan dilakukannya pengujian hipotesis dan statistik oleh penulis pada PT Medquest Jaya Global dan PT Sinergi Utama Sejahtera yang menggunakan alat bantu SPSS Versi 17.0 tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating maka dapat diinterpretasi hasil sebagai berikut :

1. Dengan dilakukannya uji asumsi klasik, yang dimana bertujuan untuk mendeteksi apakah model terdapat multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan auto korelasi, apabila ada maka model tersebut tidak memenuhi syarat pengujian. Berikut ringkasan model yang sudah diuji:

- a. Uji Multikolinearitas menghasilkan nilai toleransi dari setiap variabel bebas menunjukkan angka sebesar 0,864 untuk partisipasi anggaran, 0,865 untuk gaya kepemimpinan, dan 0,998 untuk komitmen organisasi > dari 0,10 dan semuanya terlihat memiliki VIF lebih kecil dari 10, terlihat variabel partisipasi anggaran memiliki VIF 1,158, gaya kepemimpinan memiliki VIF 1,156, dan komitmen organisasi memiliki VIF 1,002. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat problem multikolinearitas dalam model regresi.
- b. Uji autokorelasi menghasilkan, dari output SPSS yang diolah menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 1,691. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5%, jumlah sampel (n) 40 responden dan jumlah variabel independen 3 variabel (partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi). Berdasarkan tabel Durbin-Watson akan didapat nilai batas atas (du) sebesar 1,659 dan batas bawah (dl) 1,338. Oleh karena nilai DW 1,691 diantara batas atas (du) 1,659 dan batas atas dari 2,341(4-1,691), maka dapat disimpulkan kita

menerima H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada autokorelasi.

- c. Uji heteroskedastisitas menghasilkan, dari gambar 3 scatterplots terlihat bahwa titik-titik tersebar secara acak atau (*random*) serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga layak dipakai.

Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa model yang diambil terbebas dari uji asumsi klasik dan layak dipakai.

2. Berdasarkan uji Korelasi koefisien memperoleh hasil partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran memiliki nilai korelasi sebesar 0,442 dengan tingkat signifikan $0,004 < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang dan arah hubungan adalah positif maka dapat disimpulkan apabila partisipasi anggaran semakin tinggi maka semakin meningkat senjangan anggaran, moderating 1 (partisipasi anggaran**gaya kepemimpinan*) dengan senjangan anggaran memiliki nilai korelasi -0,532 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang dan arah hubungan adalah negatif maka dapat disimpulkan apabila moderating 1 (partisipasi anggaran**gaya kepemimpinan*) semakin tinggi maka semakin rendah senjangan anggaran, dan moderating 2 (partisipasi anggaran**komitmen organisasi*) dengan senjangan anggaran memiliki nilai korelasi -0,434 dengan tingkat signifikan $0,005 < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan

yang sedang dan arah hubungan adalah negatif maka dapat disimpulkan apabila moderating 2 (partisipasi anggaran**komitmen organisasi*) semakin tinggi maka semakin rendah senjangan anggaran.

3. Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat diperoleh suatu persamaan garis regresi sebagai Konstanta a sebesar -36,238 menyatakan bahwa jika variabel X_1 , X_2 , X_3 , Moderating 1, dan Moderating 2 konstan maka variabel Y adalah -36,238. Koefisien regresi X_1 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel X_1 (partisipasi anggaran) akan mengurangi variabel Y (senjangan anggaran) sebesar 4,828. Koefisien regresi X_2 (*gaya kepemimpinan*) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel X_2 akan menurunkan Y sebesar 0,759. Koefisien regresi X_3 (*komitmen organisasi*) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel X_3 (*komitmen organisasi*) akan menurunkan Y (senjangan anggaran) sebesar 1,026. koefisien regresi moderating 1 (partisipasi anggaran**gaya kepemimpinan*) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel moderating 1 (partisipasi anggaran**gaya kepemimpinan*) maka akan menaikkan Y (senjangan anggaran) sebesar 0,074. Koefisien regresi moderating 2 (partisipasi anggaran**komitmen organisasi*) menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel moderating 2 (partisipasi anggaran**komitmen organisasi*) maka akan menaikkan Y sebesar 0,094. Probabilitas signifikan partisipasi anggaran yaitu $0,004 < 0,05$ menunjukan

bahwa adanya pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan kata lain H1 diterima. probabilitas signifikan moderating 1 $0,006 < 0,05$ menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara moderating 1 terhadap Y (senjangan anggaran) atau dengan kata lain H2 di terima. Probabilitas signifikan moderating 2 $0,039 < 0,05$ menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara moderating 2 terhadap Y atau dengan kata lain H3 di terima.

4. Berdasarkan hasil pengujian t yaitu variabel partisipasi anggaran (X1) memiliki nilai t hitung 3,068 dengan probabilitas signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$. Dengan demikian H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) memiliki nilai t hitung -2,902 dengan probabilitas $0,006 < 0,05$. Dengan demikian H2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan moderating 2 (partisipasi anggaran* komitmen organisasi) memiliki nilai t hitung -2,255 dengan probabilitas $0,039 < 0,05$. Dengan demikian H3 diterima.
5. Berdasarkan pengujian Anova atau F test menghasilkan nilai F hitung sebesar 6,743 dengan tingkat signifikansi 0,000 karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk

memprediksi senjangan anggaran, atau dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran, moderating 1 (partisipasi anggaran* gaya kepemimpinan), dan moderating 2 (partisipasi anggaran* komitmen organisasi) berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

6. Berdasarkan pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa $Adj R^2 = 0,424$, ini dapat ditafsir bahwa pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran sebesar 42,4% atau dengan kata lain 42,4% variasi nilai variabel Y (senjangan anggaran) dapat diterangkan oleh variabel X1, X2, X3, Moderating 1, moderating 2 sedangkan sisanya sebesar 57,6% merupakan kontribusi atau pengaruh variabel lainnya yang tidak dapat dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Keseluruhan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Selain itu masih banyak lagi variabel-variabel yang dapat digunakan untuk mempengaruhi senjangan anggaran.

Saran

Sehubungan dengan hal-hal yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis memberukan saran sebagai berikut:

1. Memperbanyak jumlah sampel penelitian agar menghasilkan hasil analisis yang lebih baik lagi sehingga mampu memberikan hasil

yang lebih tepat mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran.

2. Penelitian ini dapat dijadikan salah satu acuan bagi perusahaan dalam membuat kebijakan yang berhubungan dengan prospek masa depan perusahaan mengenai anggaran.
3. Perusahaan perlu memperhatikan senjangan anggaran, senjangan anggaran dibuat agar tidak terlalu jauh dari partisipasi anggaran. Agar tidak timbul senjangan anggaran yang terlalu tinggi dari anggaran sesungguhnya. Jadi atasan dapat menilai prestasi kerja karyawan yang terlibat.

Bagi yang ingin melakukan penelitian dengan mengambil topik serupa agar memunculkan faktor-faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap senjangan anggaran

DAFTAR PUSTAKA

- Arfan, I. dan Ane La (2007), **Pengaruh Anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi.** Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X.
- Amrul Sadat (2002) **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Senjangan Anggaran.** Jurnal Simposium Nasional Akuntansi 5
- Andi Kartika (2010). **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran.** Kajian Akuntansi Hal 39-60.
- Anthony, Robert N; dan Vijay Govindaarajan (2004). **Sistem Pengendalian Manajemen.** Buku 1. Jakarta Salemba Empat.
- Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia. (2011). **Pedoman Penulisan Skripsi dan Ujian Komprehensif / Penutup Studi Fakultas Ekonomi.** Edisi ketujuh. Jakarta. Universitas Persada Indonesia YAI.
- Hansen dan Mowen (2004). **Akuntansi Manajemen,** edisi 1 dan 2 Jakarta, Salema Empat
- Ghozali, Imam. (2009). **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.** Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- J Sumarno.(2005). **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.** Jurnal Simposium Nasional Akuntansi.
- Mardiasno (2004). **Akuntansi Sektor Publik.** Yogyakarta : ANDI
- Nafarin, M (2008). **Penganggaran Perusahaan.** Jakarta Salemba Empat.
- Soegiyono. (2008). **Metode Penelitian Bis nis.** Bandung: Alfabeta.
- Wayudin Nor. (2007). **Desentralisasi Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial.** Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X.