

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN,
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN KOMITMEN TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN
SENJANGAN ANGGARAN**

(Studi Kasus pada Program Studi Salah Satu Universitas Swasta di Yogyakarta)

ZUKHOIRUM MIN ALFITRI

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Email: ZukhoirumMA@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture, leadership style, uncertainty of the environment and commitment on relationship between budgetary participation and budgetary slack in Muhammadiyah Yogyakarta University. The subject in this study was budgetary's participant in Muhammadiyah Yogyakarta University, especially department's head and secretary. In this study, sample of 46 respondents were selected using purposive sampling. Analysis tool used in this study is simple regression and Moderator Regression Analysis (MRA).

Based on analysis that have been made, the result are budgetary participation significantly influence on budgetary slack. Beside of that, uncertainty of the environment is significantly moderated on the relationship between budgetary participation and budgetary slack.

Keyword: *Budgetary Participation, Budgetary Slack, Organizational Culture, Leadership Style, Uncertainty of the Environment, Commitment.*

A. PENDAHULUAN

Masih banyak perguruan tinggi swasta (selanjutnya disebut PTS) di Indonesia yang masih belum memiliki prestasi ataupun performa yang baik dan menonjol. Sebagian dari PTS yang memiliki prestasi kurang baik dan menjadi sorotan adalah PTS Islam. Selain permasalahan di atas, PTS juga masih dianggap sebagai pilihan alternatif bagi masyarakat yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi. PTS dan Perguruan Tinggi Negeri (selanjutnya disebut PTN), sebenarnya memiliki tugas dan fungsi yang sama, namun masyarakat masih cenderung berpihak kepada PTN dan menganggap PTS belum sebaik PTN.

Uraian dari beberapa masalah yang telah dibahas oleh peneliti di atas menunjukkan bahwa pada kenyataannya regulator serta masyarakat sendiri masih kurang percaya dengan kinerja serta performa yang dimiliki dan ditunjukkan oleh PTS selama ini, sehingga pada akhirnya, dengan hasil dan kualitas yang sama, PTS dituntut untuk bekerja lebih keras dalam proses maupun peningkatan mutu manajemennya. Peningkatan mutu yang dapat dilakukan oleh PTS untuk menanggulangi masalah ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti memperbaiki pengelolaan, SDM dan sistem anggaran. Peneliti dalam penelitian ini akan lebih berfokus pada sistem anggaran, karena peneliti berpendapat bahwa SDM dalam PTS maupun PTN sama-sama menggunakan SDM yang baik dan melakukan pengelolaan yang baik terhadap organisasi.

Dalam meningkatkan mutu manajemennya sebuah organisasi harus menyusun perencanaan bisnis dan melakukan pengendalian yang menyeluruh agar kinerja organisasi dapat meningkat. Salah satu alat perencanaan dan pengendalian yang baik adalah dengan adanya sistem anggaran (Riswandari, 2012). Sujana (2010) menyatakan bahwa anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian, di mana sebuah anggaran dapat digunakan untuk merencanakan setiap kegiatan agar pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan dan juga menjadi alat pengendalian apabila penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak.

Anggaran yang disusun dengan mempertimbangkan dan menggunakan keterlibatan serta pengaruh dari berbagai pihak disebut dengan anggaran partisipatif (Sutapa dan Soni, 2010). Partisipasi anggaran adalah faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap terjadinya praktik senjangan anggaran (Mukaromah dan Suryandari, 2015). Senjangan anggaran merupakan penyimpangan yang sering terjadi, di mana pendapatan diestimasikan terlalu rendah dan biaya diestimasikan terlalu tinggi (Sujana, 2010). Senjangan anggaran biasanya terjadi apabila bawahan merasa mengalami resiko atau merasa keberatan dalam mencapai anggaran. Risiko atau rasa keberatan inilah yang akan memotivasi bawahan untuk menciptakan anggaran.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kaitannya terhadap senjangan anggaran, namun masih menunjukkan hasil yang berbeda beda . Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat terjadi karena terdapat beberapa variabel yang dapat

memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran yang masih kurang diperhatikan. Perbedaan pendapat ini dapat diselesaikan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi yang menyatakan bahwa akuntansi manajemen selalu dapat diterapkan secara tepat pada seluruh kegiatan organisasi dan dalam setiap keadaan yang dihadapi oleh organisasi tersebut (Supanto, 2010). Peneliti menggunakan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan komitmen sebagai hasil pendekatan kontinjensi dan variabel yang akan memperkuat serta menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan, maka rumusan masalah yang dapat disusun adalah:

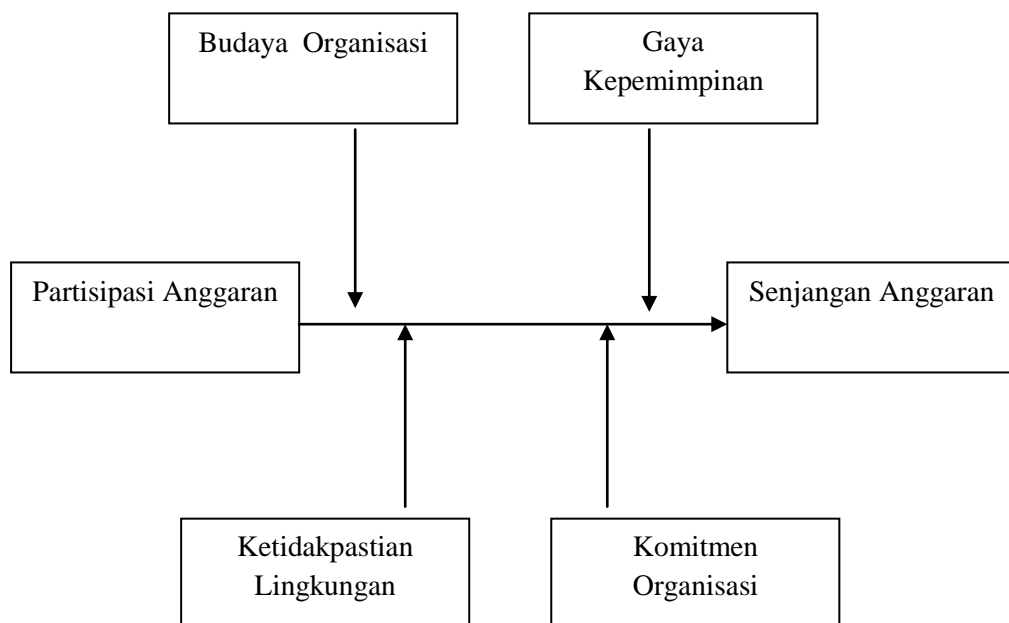
1. Apakah partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
4. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
5. Apakah komitmen berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

C. KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut:

Gambar 1



2. Teori Agensi

Agency Theory atau yang sering disebut dengan teori keagenan, merupakan teori yang menjelaskan mengenai hubungan antara *principal* dan *agent*, di mana pihak *principal* memberikan tugas kepada *agent* untuk melakukan seluruh kegiatan sesuai dengan keinginan *principal* (Sinkey, 1992: 78 dalam Supanto, 2010). Hubungan antara senjangan anggaran dan *agency theory* dapat dilihat melalui kemungkinan munculnya konflik

kepentingan antara kedua belah pihak (*principal* dan *agent*) yang sama-sama ingin mencapai tujuan dan kemakmurannya masing-masing sehingga senjangan anggaran dalam proses penganggaran mungkin saja terjadi.

3. Kontijensi Teori

Munculnya *Contingency Theory* atau pendekatan kontijensi terjadi akibat dari pandangan bahwa akuntansi manajemen selalu dapat diterapkan secara tepat pada seluruh kegiatan organisasi dan dalam setiap keadaan yang dihadapi oleh organisasi tersebut (Supanto, 2010). Kesesuaian yang terjadi dalam penerapan akuntansi manajemen ini tidak terjadi tanpa alasan, namun ada beberapa faktor-faktor situasional dalam organisasi yang dapat memengaruhi kesesuaian tersebut. Faktor-faktor situasional yang memengaruhi kesesuaian penerapan akuntansi manajemen dalam sebuah organisasi dapat diteliti sebagai variabel variabel dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti memilih 4 variabel moderasi, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan serta komitmen dalam memperjelas hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

4. Anggaran

Anggaran merupakan hasil pemetaan dari rencana masa depan sebuah organisasi yang nantinya akan digunakan untuk mengidentifikasi tujuan dari organisasi tersebut, sehingga organisasi dapat mengetahui langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuannya (Hansen, 2008). Dengan disusunnya anggaran, sebuah organisasi mampu membuat atau membayangkan

kegiatan kegiatan apa saja yang akan dilakukan. Selain itu anggaran dapat dijadikan sebuah komitmen untuk organisasi agar seluruh program program yang direncanakan dapat dilaksanakan.

5. Partisipasi Anggaran

Sutapa dan Soni (2010) menyatakan bahwa partisipasi anggaran merupakan sebuah proses yang melibatkan beberapa pihak dalam penyusunan anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran partisipatif, manajer tingkat bawah akan dimintai pendapat mengenai penyusunan anggaran yang dilakukan oleh sebuah organisasi, sehingga berbagai pihak merasa bahwa pencapaian atas anggaran yang telah mereka susun merupakan tanggung jawab bersama.

6. Budaya Organisasi

Budaya dapat diciptakan dan tumbuh karena perilaku dari setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga perilaku tersebut diakui dan diterapkan secara turun menurun dalam organisasi tersebut. Usman, dkk (2012) menjelaskan organisasi kedalam dua golongan, yaitu budaya organisasi yang berorientasi terhadap karyawan serta budaya organisasi yang berorientasi terhadap pekerjaan. Adapun beberapa faktor dominan yang mengidentifikasi kedua golongan tersebut sebagai berikut :

Tabel 1
Karakteristik budaya organisasi orientasi pada karyawan dan orientasi pada pekerjaan

Orientasi pada karyawan	Orientasi pada pekerjaan
Keputusan keputusan penting sering	Keputusan penting sering dibuat

Orientasi pada karyawan	Orientasi pada pekerjaan
dibuat secara berkelompok	secara individu
Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru	Kurang memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru
Peduli terhadap masalah pribadi karyawan	Kurang peduli terhadap masalah pribadi karyawan

Sumber: Sulaksono 2005

7. Komitmen

Komitmen organisasi menunjukkan seberapa besar atau sejauh mana individu memberikan dukungan kepada sebuah organisasi sehingga sebisa mungkin berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut (Mukaromah dan Suryandari, 2015). Komitmen seseorang akan dikatakan tinggi apabila orang tersebut memiliki keyakinan bahwa tujuan organisasi sejalan dan sesuai dengan tujuan individu tersebut.

8. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dalam organisasi dapat dirasakan akibat dari kurangnya informasi yang nantinya akan digunakan untuk memprediksi masa depan organisasi tersebut (Sujana, 2010). Dengan adanya kebutuhan organisasi dalam memprediksi masa depan maka organisasi akan menggunakan atau mengumpulkan seluruh informasi mengenai organisasi dan lingkungannya, sehingga ketidakpastian dapat dikurangi. Ketidakpastian ini sering kali menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan.

D. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran

Peneliti berpendapat bahwa *principal* sering kali memberikan wewenang kepada para *agent* dengan harapan agar *agent* melakukan usaha yang terbaik untuk organisasi. Keinginan *principal* terkadang tidak sesuai dengan keinginan *agent*, sehingga hal ini akan menimbulkan konflik. *Agent* akan cenderung melakukan manipulasi atau membiaskan informasi agar mendapat penghargaan dari para *principal*. Permasalahan di atas sering juga terjadi dalam konteks penyusunan anggaran. Pihak yang melaksanakan kegiatan organisasi secara langsung akan cenderung melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai sehingga mendapat penghargaan atas pencapaian tersebut. Hipotesis yang disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran

2. Pengaruh Interaksi Budaya Organisasi dengan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Peneliti berpendapat bahwa dengan budaya organisasi yang berorientasi kepada karyawan, individu akan merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi, sehingga dukungan yang diberikan oleh individu tersebut terhadap pencapaian tujuan organisasi akan meningkat. Keinginan tinggi individu dalam mewujudkan tujuan organisasi akan membuat individu mengutamakan tujuan organisasi daripada tujuannya sendiri,

sehingga individu akan memberikan informasi yang sesuai dan membuat anggaran yang tidak mengandung senjangan agar organisasi dapat mencapai tujuannya semaksimal mungkin. Hipotesis yang disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H₂: Budaya organisasi yang berorientasi terhadap karyawan memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran

3. Pengaruh Interaksi Gaya Kepemimpinan dengan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan mampu memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan berhubungan dengan hubungan antara pemimpin dan bawahan sebagai pihak yang menyusun anggaran. Apabila hubungan antara kedua belah pihak terjalin dengan baik maka pekerjaan yang dihasilkan akan baik, karena kedua belah pihak merasa nyaman untuk bekerja sama dan tidak memiliki alasan untuk melakukan pekerjaan secara buruk. Dari alasan di atas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Gaya kepemimpinan memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

4. Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan dengan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Peneliti berpendapat bahwa atasan akan menemui kesulitan dalam memahami informasi yang masuk, terlebih pada informasi yang

menyangkut bidang yang kondisi teknisnya hanya dipahami oleh bawahan yang berfokus dalam bidang tersebut. Kesulitan dalam hal pemahaman ini akan memotivasi atasan untuk meminta bantuan dari bawahan dalam pengambilan keputusan. Kondisi inilah yang dapat dimanfaatkan oleh bawahan untuk melakukan tindakan negatif seperti senjangan anggaran. Dari pendapat peneliti di atas, dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₄: Ketidakpastian lingkungan memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran

5. Pengaruh Interaksi Komitmen Organisasi dengan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Peneliti sependapat dengan Darlis dalam Supanto (2010), yang mengemukakan naik-turunnya senjangan anggaran akan dipengaruhi oleh keinginan dari para individu yang menjadi partisipan anggaran. Individu yang yakin dan memberikan dukungan yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dalam melakukan partisipasi anggaran akan cenderung tidak melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya, individu yang mengutamakan kepentingan pribadinya, hanya memikirkan penghargaan atas pencapaian yang dilakukan oleh dirinya sendiri dan tidak memiliki komitmen yang tinggi atas tujuan organisasi akan cenderung melakukan senjangan anggaran. Berdasarkan alasan peneliti di atas, hipotesis yang disusun adalah:

H₅: Komitmen organisasi memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

E. METODE PENELITIAN

1. Objek/ Subjek Penelitian

Objek yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah salah satu universitas swasta yang berada di Yogyakarta. Subjek dari penelitian ini adalah pihak-pihak yang memahami jalur penganggaran dalam universitas tersebut, yaitu terdiri dari ketua dan sekretaris program studi dari seluruh program studi.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat universitas yang memiliki wewenang atau keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah ketua dan sekretaris program studi dari 37 program studi, dengan daftar sebagai berikut:

Tabel 2
Daftar Program Studi Salah Satu Universitas Swasta di Yogyakarta

No.	Program Studi	No.	Program Studi
1.	Teknik Elektro Medik (D3)	19.	Ilmu Komunikasi (S1)
2.	Teknik Mesin (D3)	20.	Ilmu Hukum (S1)
3.	Akuntansi (D3)	21.	Pend. Agama Islam (S1)
4.	Teknik Sipil (S1)	22.	Kom. Penyiaran Agama (S1)
5.	Teknik Elektro (S1)	23.	Ek. Perbankan Islam (S1)
6.	Teknik Mesin (S1)	24.	Pend. Bahasa Arab (S1)
7.	Teknologi Informasi (S1)	25.	Pend. Bahasa Inggris (S1)
8.	Agribisnis (S1)	26.	Pend. Bahasa Jepang (S1)
9.	Agroteknologi (S1)	27.	Magister Manajemen (S2)
10.	Pendidikan Dokter (S1)	28.	Magister Studi Islam (S2)
11.	Ilmu Keperawatan (S1)	29.	Magister Ilmu Pemerintahan (S2)
12.	Pend. Dokter Gigi (S1)	30.	Magister Manajemen Rumah Sakit (S2)
13.	Farmasi (S1)	31.	Magister Ilmu Hubungan Internasional (S2)
14.	Manajemen (S1)	32.	Magister Keperawatan (S2)
15.	Akuntansi (S1)	33.	Magister Ilmu Hukum (S2)
16.	Ilmu Ekonomi (S1)	34.	Psikologi Pendidikan (S3)
17.	I. Hub. Internasional (S1)	35.	Politik Islam (S3)

No.	Program Studi	No.	Program Studi
18.	Ilmu Pemerintah (S1)		

3. Teknik Analisis Data

a. Regresi Linier Sederhana

Penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana dalam melakukan analisis mengenai pengaruh atau hubungan antara variabel dependen dan independen yang digunakan dalam penelitian, yaitu partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Model persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$SA = \alpha + \beta_1 PA + e$$

b. Regresi Linier Berganda

Selain menggunakan analisis regresi linier sederhana, peneliti juga menggunakan regresi linier berganda sebagai salah satu alat analisis yang menunjukkan hubungan antara variabel independen dengan variabel moderasi.

Berikut adalah persamaanya:

$$SA = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 KO + \beta_3 KL + \beta_4 BO + \beta_5 GK + \beta_6 [PA * KO] + \beta_7 [PA * KL] + \beta_8 [PA * BO] + \beta_9 [PA * GK] + e$$

Keterangan:

SA = Senjangan Anggaran
A = Nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y
PA = Partisipasi Anggaran
KO = Komitmen Organisasi
KL = Ketidakpastian Lingkungan
BO = Budaya Organisasi
GK = Gaya Kepemimpinan

- β_1 = Koefisien dari partisipasi anggaran
- β_2 = Koefisien dari komitmen organisasi
- β_3 = Koefisien dari ketidakpastian lingkungan
- β_4 = Koefisien dari budaya organisasi
- β_5 = Koefisien dari gaya kepemimpinan
- β_6 = Koefisien dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi
- β_7 = Koefisien dari partisipasi anggaran dan KL
- β_8 = Koefisien dari partisipasi anggaran dan budaya organisasi

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi penelitian

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada seluruh ketua dan sekretaris program studi. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 70, yang terdiri dari 35 ketua program studi dan 35 sekretaris program studi. Hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan peneliti akan disajikan dalam tabel 3. Tabel tersebut akan memberikan informasi yang ringkas mengenai jumlah sampel, tingkat pengembalian kuesioner dan total kuesioner yang dapat diolah oleh peneliti.

Tabel 3
Sampel dan Tingkat Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Presentase
Total penyebaran kuesioner	70	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	20	28,57%
Jumlah kuesioner yang kembali	50	71,43%
Jumlah kuesioner yang tidak diisi lengkap (cacat)	0	0%
Jumlah responden yang masuk kriteria	46	65,71%

Total kuesioner yang diolah	46	65,71%
Response Rate (tingkat pengembalian)	65,71%	

Sumber: data kuesioner penelitian

2. Pembahasan Hasil Penelitian

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti menggunakan regresi sederhana untuk mengetahui hubungan langsung dan individu antara variabel independen, yang dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran terhadap variabel dependennya yaitu senjangan anggaran. Hasil dari analisis regresi sederhana dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Sederhana
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.622	2.538		1.821	.075
PA	.690	.127	.635	5.454	.000

Sumber: lampiran 8

Dari hasil pengujian regresi sederhana tabel 4.13 dapat dibuat persamaan regresi seperti dibawah ini:

$$SA = 4,622 + 0,690PA + e$$

- a. Nilai konstanta (Constant) dalam penelitian ini sebesar 4,622 yang artinya apabila konstanta bernilai 0 (nol) maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 4,622.

- b. Pesamaan tersebut juga menjelaskan bahwa apabila partisipasi anggaran meningkat 1 satuan maka senjangan anggaran akan meningkat 0,690. Hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi partisipasi anggaran dalam persamaan.

Hasil pengujian regresi berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel pemoderasi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran peneliti menggunakan analisis regresi berganda, dengan adanya pertimbangan tidak ditemukannya penyimpangan dalam asumsi klasik. Hasil pengujian analisis regresi berganda dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 5 sebagai berikut

Tabel 5
Hasil Moderated Regression Analysis
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-40.992	19.132		-2.143	.039
	PA	2.158	.992	1.985	2.177	.036
	KO	-.645	.902	-.714	-.715	.479
	KL	1.675	.620	2.340	2.700	.010
	BO	.209	1.008	.198	.208	.837
	GK	.182	.694	.188	.263	.794
	PA.KO	.041	.047	1.434	.864	.393

PA.KL	.067	.032	-3.687	-2.071	.046
PA.BO	-.006	.050	-.195	-.122	.903
PA.GK	-.016	.036	-.492	-.448	.657

Sumber: lampiran 9

Keterangan:

PA.KO : Partisipasi anggaran * Komitmen Organisasi

PA.KL : Partisipasi anggaran * Ketidakpastian Lingkungan

PA.BO : Partisipasi anggaran * Budaya Organisasi

PA.GK : Partisipasi anggaran * Gaya Kepemimpinan

Dari hasil pengujian regresi sederhana tabel 5 dapat dibuat persamaan regresi seperti dibawah ini:

$$SA = -40,99 + 2,158PA - 0,645KO + 1,675KL + 0,209BO + 0,182GK + 0,041PAKO + 0,067PAKL - 0,006PABO - 0,016PAGK$$

- Nilai konstanta menunjukkan angka sebesar -40,99 yang artinya jika konstanta bernilai 0 (nol), maka selisihan anggaran akan meurun sebesar 40,99
- Nilai koefisien regresi PA (partisipasi anggaran) menunjukkan angka sebesar 2,158. Artinya, apabila partisipasi anggaran ditingkatkan 1 satuan, maka selisihan anggaran akan meningkat sebesar 2,158.
- Nilai koefisien regresi dari KO (komitmen organisasi) dan PA (partisipasi anggaran) menunjukkan angka sebesar 0,041. Artinya, apabila interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi meningkat 1 satuan, maka selisihan anggaran akan meningkat sebesar 0,041.
- Hasil koefisien regresi dari KL (ketidakpastian lingkungan) dan PA (partisipasi anggaran) menunjukkan angka sebesar 0,067. Artinya, apabila

interaksi antara partisipasi anggaran dengan ketidakpastian lingkungan meningkat 1 satuan, maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 0,067.

- e. Hasil koefisien regresi dari BO (budaya organisasi) dan PA (partisipasi anggaran) menunjukkan angka sebesar -0,006. Artinya, apabila interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi meningkat 1 satuan, maka senjangan anggaran akan menurun sebesar 0,006.
- f. Hasil koefisien regresi dari GK (gaya kepemimpinan) dan PA (partisipasi anggaran) menunjukkan angka sebesar -0,016. Artinya, apabila interaksi antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan meningkat 1 satuan, maka senjangan anggaran akan menurun sebanyak 0,016.

3. Pengujian Hipotesis

a. Hasil pengujian H_1

Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien regresi antara partisipasi anggaran dengan partisipasi anggaran adalah 0,690. Dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$, maka koefisien regresi dalam penelitian ini signifikan, karena nilai sig $0,000 < 0,05$. Dengan kata lain, data dari penelitian ini memiliki hasil yang signifikan dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Maka H_1 diterima. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmiati dan Supanto (2010). Namun, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Irfan, Santoso dan Effendi (2016) serta Mukarommah dan Suryandari (2015) yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Hal ini dapat terjadi akibat terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi sikap seseorang dalam melakukan senjangan anggaran. Baik disengaja maupun tidak disengaja.

b. Hasil pengujian H₂

Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien regresi antara partisipasi anggaran dan budaya organisasi dengan partisipasi anggaran adalah -0,006. Dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$, maka koefisien regresi dalam penelitian ini tidak signifikan, karena nilai sig 0,903 > 0,05. Dengan kata lain, data dari penelitian ini memiliki hasil yang tidak signifikan dan bertanda negatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi bukan merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Maka H₂ ditolak. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian dari Sugianto (2012). Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Supanto (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mengakibatkan senjangan anggaran. Hal ini dapat terjadi apabila para anggota penyusun anggaran memiliki profesionalisme yang tinggi. Dimana para partisipan akan bekerja sebaik mungkin dan bersikap jujur sehingga hubungan antar sesama rekan kerja ataupun dengan atasan tidak akan memengaruhi sikap profesionalisme karyawan.

c. Hasil pengujian H₃

Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien regresi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran adalah -0,016. Dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$, maka koefisien regresi dalam penelitian ini tidak signifikan, karena nilai sig 0,657 > 0,05. Dengan kata lain, data dari penelitian ini memiliki hasil yang tidak signifikan dan bertanda negatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan bukan merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Maka H₃ ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Listyaningsih

(2012), namun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutopo dan Soni (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Hal ini bisa saja terjadi karena para pegawai beranggapan bahwa integritas dalam bekerja harus dijunjung tinggi sehingga gaya kepemimpinan tidak akan mempengaruhi kualitas dari pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai.

d. Hasil pengujian H_4

Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien regresi antara partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran adalah 0,067. Dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$, maka koefisien regresi dalam penelitian ini signifikan, karena nilai sig $0,046 < 0,05$. Dengan kata lain, data dari penelitian ini memiliki hasil yang signifikan dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Maka H_4 diterima. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Asriningati (2006), namun sejalan dengan Ane dan Ikhsan (2007) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan variabel yang dapat memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hal ini mungkin saja terjadi karena dengan adanya ketidakpastian lingkungan, atasan maupun bawahan kurang menguasai mengenai lingkungan yang terjadi organisasi, sehingga sulit untuk partisipan dalam memprediksi apa yang akan terjadi pada organisasi, sehingga kemungkinan menyusun anggaran yang sesuai dan tepat akan berkurang.

e. Hasil pengujian H₅

Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien regresi antara partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran adalah 0,041. Dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$, maka koefisien regresi dalam penelitian ini tidak signifikan, karena nilai sig 0,393 > 0,05. Dengan kata lain, data dari penelitian ini memiliki hasil yang tidak signifikan dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi bukan merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Maka H₅ ditolak. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ane dan Ikhsan (2007), namun sejalan dengan penelitian Sujana (2010) serta Sutopo dan Soni (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena komitmen yang tertanam pada pekerja hanya sebatas memenuhi kewajiban yang diberikan saja, sehingga individu hanya berfokus untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya saja dan tidak memedulikan hal yang berada diluar tanggung jawabnya.

G. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran salah satu universitas swasta di Yogyakarta

2. Budaya organisasi tidak memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran pada salah satu universitas swasta di Yogyakarta
3. Gaya kepemimpinan tidak memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran pada salah satu universitas swasta di Yogyakarta
4. Ketidakpastian lingkungan memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran pada salah satu universitas swasta di Yogyakarta
5. Komitmen tidak memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran pada salah satu universitas swasta di Yogyakarta

Saran

Untuk penelitian selanjutnya lebih baik mempertimbangkan untuk memasukkan responden yang memiliki jenis jabatan yang lebih banyak, sehingga penelitian dapat digeneralisasi secara lebih luas. Selain itu untuk menambah bukti serta mengetahui praktik nyata mengenai partisipasi anggaran yang terjadi, sebaiknya peneliti selanjutnya melakukan wawancara secara langsung. Selanjutnya, melakukan analisis tidak dengan SPSS saja, melainkan menggunakan aplikasi yang lebih cocok dan lengkap. Contohnya saja menggunakan PLS, karena PLS cocok untuk menganalisis data yang berjumlah sedang.

Daftar Pustaka

- Afriani Susanti. Penyebab Kampus Swasta Islam Masih Lemah. <http://m.okezone.com>. Diakses tanggal 4 April 2016 pk 21.30 WIB.
- Ane, L., dan Ikhsan, A. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi". *Simposium Nasional Akuntansi X*. Universitas Negeri Medan.
- Arifin, B. 2012. " Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol.13. No.1.
- Asak., dan Adnyani, P. R. 2014. "Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budget Emphasis, dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi terhadap Partisipasi Anggaran Pada Budgetary Slack". Universitas Udayana.
- Asriningati. 2006. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran". *Skripsi Universitas Islam Indonesia*.
- Effendi, L., Irfan, M., dan Sontoso, B. 2015. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi". *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol.17. No.2.
- Ghozali, I. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan Penerbit". Universitas Diponegoro.
- Hanson dan Mowen. 2008. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 8. Jilid 1. Penerbit Salemba Empat.
- Listyaningsih, D. A. 2012. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran". *Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Mukaromah, A., dan Suryandari, D. 2015. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran terhadap Budgetary Slack". *Accounting Analysis Journal*. Universitas Negeri Semarang.

- Nazaruddin dan Basuki. 2016. "Analisis Statistik dengan SPSS". Edisi I. Cetakan ke-II. Penerbit: Danisa Media. Yogyakarta.
- Paranoan, S., Sugianto., dan Usman, E. 2012. " Analisis Budaya Organisasi Dan Asimetri Informasi Dalam Senjangan Anggaran". *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. Vol.3 No.3.
- Purwantini, C., dan Suratno, I. B. 2007. " Perbedan Partisipasi Anggaran Ditinjau dari Jenis Jabatan, Tingkat Pendidikan, Jenis Kelamin, dan Pengalaman Kerja". *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol.13. No.1.
- Rahmiati, E. 2008. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi". *Skripsi Universitas Negeri Padang*.
- Riswandari, E. 2012. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan, *Job Relevan Information* dan Tekanan Anggaran terhadap Asimetri Informasi di Universitas Bunda Mulia. *Skripsi Universitas Bunda Mulia*.
- Sujana, I. K. 2010. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Budgetary Slack* pada Hotel-hotel Berbintang di Kota Denpasar". *Skripsi Universitas Udayana*.
- Supanto. 2010. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi". Tesis S2. Universitas Diponegoro.
- Supomo, B. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia". Tesis S2. Universitas Gadjah Mada.
- Sutopo dan Soni. 2010. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Dinamika Akuntansi*. Vol.2, No.2.
- Susanto, Y. K. 2009. "Intensitas Kompetisi Pasar dan *Budget Emphasis* Pada Hubungan antara Partisipasi dan Senjangan Anggaran". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Vol.6. No.2.