

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI,
TEKANAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN (Studi Kasus Pada Perusahaan Penerbangan
Charter)**

Glory Koeswardhana
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta
glorynewsinfo@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to obtain empirical evidence of whether the participation factors of the budget, information asymmetry, budget emphasis and organizational commitment affect the budget slack. The study was conducted at PT. Pelita Air Service in the month of June to December 2011. Population is the staff and management that are directly related to the preparation of the budget. Randomly selected sample of 117 respondents. Analysis of data using multiple linear regression. The results of this study indicate that the test results the coefficient of determination, adjusted R² is equal to 0.714, while the F test results at 62.871 with a significance level of 5%, indicating that /simultaneous participation of the budget, information asymmetry, budget emphasis, and organizational commitment have significant effect on the budget slack. However, partially based on t test with a significance level of 5% and the standardized coefficient 0.386, budgetary participation has a positive effect / direct significant impact on the budget slack; with a standardized coefficient of 0.441 in the direction of the information asymmetry effect / positive significant impact on the budget slack; with standardized coefficient of 0.190 budget emphasis have a positive / direction of the budget slack. While the commitment of the organization, with a standardized coefficient - 0.115 negative effect / no direction to the budget slack. Therefore, corporate management must constantly anticipate and control the budget participation, information asymmetry, budget emphasis to reduce the budget slack.

Key words : *budget participation, information asymmetry, budget emphasis, organization commitment, budget slack*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian yang sangat penting dalam kegiatan pengelolaan perusahaan. Sebagai elemen sistem pengendalian manajemen, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian agar

manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schiff dan Lewin, 1970; Welsch *et al.*, 1996).

Fungsi perencanaan dan pengendalian dari anggaran tersebut, mempengaruhi dan melibatkan interaksi manusia dalam mekanisme anggaran. Oleh karena mekanisme anggaran mempengaruhi dan

melibatkan interaksi manusia, baik sebagai atasan (*principal*) maupun sebagai bawahan (*agent*), maka terdapat perilaku-perilaku atasan maupun bawahan yang mungkin timbul dalam mekanisme anggaran, baik perilaku yang bersifat positif maupun negatif. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Perilaku negatif yang mungkin timbul adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack*/senjangan anggaran.

Senjangan anggaran adalah merupakan selisih sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk suatu pekerjaan (Siegel, dan Marconi 1989). Young (1985), menyatakan bahwa senjangan anggaran adalah jumlah kapabilitas produktif yang ditetapkan lebih rendah oleh bawahan dalam penetapan standar tertentu, yang akan digunakan sebagai dasar evaluasi, agar memberikan keleluasaan dalam pencapaiannya. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant, 1985).

Hasil penelitian Lowe dan Shaw, (1968); Young, (1985); dan Lukka, (1988); dalam Latuheru, (2005) menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran semakin meningkatkan senjangan anggaran, artinya partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang positif. Sedangkan hasil penelitian Onsi, (1973); Cammann, (1976); Merchant, (1985); dan Dunk, (1993), menunjukkan hubungan yang negative, yaitu peningkatan partisipasi dalam penyusunan

anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat.

Blanchette et al, (2002) menyebutkan bahwa asimetri informasi antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka merupakan salah satu kondisi penting yang dapat menimbulkan adanya senjangan anggaran. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah, karena adanya perbedaan sumber dan akses atas informasi tersebut. Partisipasi dari bawahan dalam menyusun anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi yang direkayasa. Dengan demikian, bawahan dapat mengkomunikasikan/mengungkapkan beberapa informasi untuk kepentingan pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam anggaran. Di samping itu, bawahan juga dapat menyembunyikan beberapa informasi pribadi yang mereka miliki dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, dan dengan melaporkan anggaran di bawah kinerja yang sebenarnya diharapkan sehingga dapat menimbulkan senjangan anggaran (Christensen, 1982; dalam Fitri, 2004). Young (1985) dan Merchant (1985), telah menguji secara empiris bahwa terjadinya senjangan anggaran dikarenakan bawahan memberikan informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan senjangan anggaran karena adanya keinginan untuk

menghindari resiko. Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan berupaya melakukan senjangan anggaran. Hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Dunk, (1993) yang menggunakan asimetri informasi antara bawahan dengan atasan serta *budget emphasis/* tekanan anggaran yang digunakan atasan untuk menilai kinerja bawahan. Hasil penelitian menyatakan bahwa bahwa interaksi antara partisipasi, asimetri informasi dan tekanan anggaran mempunyai hubungan yang negatif dengan senjangan anggaran tetapi korelasinya signifikan. Dalam hal ini ketika partisipasi, asimetri informasi dan tekanan anggaran yang tinggi maka senjangan anggaran menjadi rendah dan sebaliknya. Sedangkan yang dimaksud tekanan anggaran, dalam hal ini merupakan desakan dari atasan terhadap bawahan

untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang akan diberikan

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas bahwa faktor- faktor yang dianggap berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran yang telah diteliti, memberikan hasil yang tidak konsisten, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti dan mengetahui hal-hal sebagai berikut :

- 1) Apakah partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran, dan komitmen organisasi, secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran ?.
- 2) Apakah partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan

sangsi jika pencapaiannya kurang dari target anggaran dan adanya kompensasi jika pencapaiannya mampu melebihi target anggaran. Dari penelitian Nouri H. and Parker R. J. ; (1996) menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi dari para individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi para individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen para individu yang bersangkutan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, sehingga akan berupaya melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai. Oleh karena itu, penelitian kembali ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap timbulnya senjangan anggaran.

anggaran, dan komitmen organisasi, secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap senjangan anggaran ?.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Anggaran Dan Penganggaran

Anggaran adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi 2007). Sedangkan menurut Supriyono,

(2004, 2005), penganggaran didefinisikan sebagai perencanaan keuangan perusahaan dan sekaligus digunakan sebagai dasar

sistem pengendalian keuangan perusahaan yang menyatakan rencana penerimaan dan pengeluaran perusahaan untuk kurun waktu 1 (satu) tahun.

Proses penganggaran secara garis besar umumnya terdiri dari tahap penentuan tujuan, tahap implementasi, dan tahap evaluasi serta pengendalian kinerja

Dalam proses penyusunan anggaran terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan agar anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain tingkat partisipasi dalam proses penganggaran, tingkat kesulitan target anggaran, keterlibatan manajemen senior dan keberadaan departemen anggaran.

B. Aspek Perilaku Dalam Penganggaran

Dilihat dari proses penyusunan anggaran, maka semua tahapan dalam proses penyusunan anggaran tersebut melibatkan interaksi manusia. Begitu pula bila dilihat dari fungsinya, anggaran sangat mempengaruhi manusia.

Oleh karena mekanisme anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari

mekanisme anggaran, baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif.

Menurut Siegel dan Marconi (1989) bahwa aspek perilaku dalam penganggaran menggambarkan perilaku manusia yang

School of Informatics Management and Computing, STMIK Jayakarta

<http://journal.stmikjayakarta.ac.id/index.php/jisamar>

Email: jisamar@stmikjayakarta.ac.id

terlibat dalam proses penyiapan anggaran dan perilaku manusia yang mencoba hidup dengan anggaran.

Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka, sedangkan perilaku negatif yang dapat timbul dalam penganggaran antara lain konflik internal dan senjangan anggaran.

C. Pengertian Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran, didefinisikan sebagai perbedaan/selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. Senjangan anggaran dapat pula diartikan 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 daripada estimasi sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan, 2003).

Siegel dan Marconi, (1989) , mendefinisikan senjangan anggaran sebagai selisih sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk suatu pekerjaan. Menurut Young, (1985), senjangan anggaran adalah *the amount by which subordinate understates his productive capability when given chance to select work standard against which his performance will be evaluated.*

Manajer, dapat menciptakan senjangan anggaran ini dengan menurunkan estimasi

penerimaan atau menurunkan jumlah output yang dihasilkan dari satu unit input, namun disertai dengan menaikkan estimasi biaya atau menaikkan estimasi pengeluaran atau menurunkan jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output. Senjangan dalam anggaran, diciptakan dengan tujuan agar anggaran dapat dicapai dengan mudah. Hal ini dikarenakan kinerja manajer akan dinilai berdasarkan pencapaiannya terhadap target anggaran. Anggaran dikatakan mengandung suatu senjangan, apabila para manajer menyusun target anggaran lebih rendah daripada peramalan masa depan, sehingga anggaran menjadi lebih mudah dicapai (Lukka, 1988). Hal lain yang dapat mengindikasikan adanya senjangan dalam anggaran, adalah jika manajer mampu menegosiasikan target anggaran sehingga target tersebut dapat dengan mudah dicapai. Sebaliknya, suatu anggaran mengandung sedikit senjangan apabila tingkat probabilitas pencapaiannya rendah (Merchant dan Manzoni, 1989). Anggaran juga dikatakan mengandung sedikit senjangan jika target anggaran mensyaratkan usaha yang serius dan tingkat efisiensi yang tinggi dalam mencapainya. (Merchant dan Simons, 1986 dalam Dunk dan Perera, 1997).

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran telah banyak dilakukan oleh para ahli ekonomi, diantaranya sebagai berikut :

1) Partisipasi Anggaran

Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap senjangan anggaran, adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran, didefinisikan sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan (Kenis, 1979).

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, akan dapat memberikan manfaat antara lain menimbulkan *task involved* dan *ego involved*, meningkatkan rasa kebersamaan dan mengurangi rasa ketidaksamaan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penganggaran. Selain adanya beberapa keuntungan dalam penerapan partisipasi anggaran, terdapat juga kelemahan yang mungkin terjadi karena adanya partisipasi anggaran, antara lain adalah munculnya senjangan anggaran.

Dengan demikian, partisipasi tidak selamanya dapat memberikan hasil yang positif. Faktor yang dapat menentukan ketidakberhasilan tersebut tergantung pada kedalaman, cakupan maupun bobot partisipasi. Kedalaman partisipasi ditunjukkan oleh siapa saja yang seharusnya berpartisipasi; sedangkan cakupan partisipasi ditunjukkan oleh macam-macam keputusan apa saja yang hendaknya memerlukan partisipasi mereka, adapun bobot partisipasi ditunjukkan oleh derajat kekuatan partisipan dalam pengambilan keputusan final.

Adanya partisipasi semu atau *pseudo participation*, yaitu terlihat seolah-olah terdapat partisipasi, tetapi kenyataannya tidak terdapat partisipasi sebagaimana dikemukakan oleh Argyrys, (1952) dalam

Muhammad, (2001). Partisipasi semu ini tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan, bahkan mungkin dapat menciptakan masalah menurunnya motivasi pekerja. Sebagian penelitian yang telah dilakukan, mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan senjangan anggaran (Williamson, 1964 dalam Sutapa, 2005). Penelitian Lukka, (1988) juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan senjangan anggaran. Namun beberapa penelitian tidak mendukung temuan tersebut, sebagai contoh Onsi, (1973), Cammann, (1976) dan Merchant, (1985) menyatakan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi senjangan anggaran, hal ini dikarenakan adanya komunikasi yang positif antara manajer atas dan bawahan akan mengurangi tekanan untuk membuat senjangan dalam anggaran.

2) Asimetri Informasi

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Blanchette et al, (2002), bahwa salah satu kondisi yang dapat menyebabkan senjangan anggaran adalah asimetri informasi. Anthony dan Govindarajan (2003) menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada *agent* (manajer/ bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Asimetri Informasi adalah suatu kondisi apabila pemilik/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja agen/bawahan, sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Kondisi

ketidakpastian lingkungan, dapat menyebabkan informasi bawahan terhadap bidang teknisnya melebihi informasi yang dimiliki atasannya.

Dunk, (1993) mendefinisikan asimetri informasi sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi. Dunk (1993) meneliti perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen di atasnya dalam penyusunan anggaran. Atasan / pemegang kuasa anggaran, mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih dari pada bawahan/pelaksana anggaran mengenai unit tanggungjawab bawahan/pelaksana anggaran, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan/pemegang kuasa anggaran kepada bawahan/pelaksana anggaran mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan/ pelaksana anggaran terlalu tinggi.

Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan/pelaksana anggaran akan menyatakan target anggaran lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai.

Selanjutnya Shields dan Young (1993) dalam Falikhatun, (2007) mengemukakan beberapa kondisi perusahaan yang kemungkinan besar menimbulkan asimetri informasi, yaitu: perusahaan yang sangat besar, mempunyai penyebaran secara geografis, memiliki produk yang beragam, dan membutuhkan teknologi.

Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan lebih baik daripada atasan (terdapat asimetri informasi), maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran. Bawahan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat budget yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan) (Schiff and Lewin, 1970) . Hal ini dikuatkan lagi oleh Christensen, (1982); Pope, (1984); Merchant, (1985); dan Young, (1985) yang mengungkapkan bahwa dalam partisipasi penganggaran, bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi mereka, yang dapat menyebabkan senjangan anggaran.

3) Tekanan Anggaran

Bilamana suatu organisasi menggunakan anggaran sebagai suatu tolok ukur kinerja, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua cara yaitu pertama, meningkatkan kinerja, sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang telah dianggarkan. Sedangkan cara yang kedua, adalah dengan cara membuat anggaran relatif mudah untuk dicapai atau dengan kata lain melonggarkan anggaran dengan suatu cara, misalnya dengan merendahkan target pendapatan dan meninggikan limit biaya perusahaan, sehingga anggaran tersebut mudah untuk dicapai.

Anggaran yang ideal adalah anggaran yang dapat memberikan tantangan/tekanan, namun bersifat *attainable* (dapat dicapai). Anggaran yang mempunyai derajat relatif

untuk mampu dicapai, ditunjukkan oleh Merchant

dan Manzoni, (1989). Di mana anggaran yang relatif terlalu tinggi, dapat menimbulkan perasaan frustrasi untuk mencapainya, sehingga bawahan tidak termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, anggaran yang relatif terlalu longgar tidak memberikan motivasi kepada para manajer bawah untuk meraih prestasi yang lebih tinggi, meskipun manajer pusat pertanggungjawaban itu masih dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal. Lebih lanjut, Siegel dan Marconi (1989) berhasil mengidentifikasi bahwa tekanan anggaran sebagai alat evaluatif *subordinat* dapat dipergunakan untuk pengaturan organisasi secara efisien dan efektif, membantu pengambilan keputusan, melakukan identifikasi yang diperlukan untuk pengembangan dan pelatihan khusus, memberikan informasi umpan balik, dan digunakan sebagai dasar untuk pemberian penghargaan.

Dengan demikian, tekanan anggaran merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang diberikan sanksi apabila pencapaiannya kurang dari target anggaran dan diberikan kompensasi jika pencapaiannya mampu melebihi target anggaran. Bahkan, Merchant dan Manzoni, (1989) para manajer yang memang tidak mampu mencapai target anggaran akan menghadapi kemungkinan intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kehilangan sumber daya organisasi, kehilangan bonus tahunan atau pada titik yang paling ekstrim akan kehilangan pekerjaan. Dalam keadaan seperti ini, para manajer akan

School of Informatics Management and Computing, STMIK Jayakarta

<http://journal.stmikjayakarta.ac.id/index.php/jisamar>

Email: jisamar@stmikjayakarta.ac.id

mencari cara untuk dapat melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran (Lukka, 1988; Onsi, 1973, Schiff dan Lewin, 1970). Salah satu cara perlindungan diri tersebut adalah dengan menciptakan senjangan anggaran. Nouri dan Parker, (1996), menyatakan bahwa jika kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan anggaran yang sudah berjalan, maka para manajer akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah dicapai, salah satu caranya adalah dengan memasukkan senjangan ke dalam anggarannya. Menurut hasil penelitian Dunk, (1993) dan Merchant, (1985) senjangan anggaran akan rendah jika tekanan anggaran rendah.

4) Komitmen Organisasi

Peningkatan atau penurunan senjangan anggaran tergantung kepada sejauh mana para individu, khususnya yang terlibat dalam proses penganggaran, lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasi yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya (Ikhsan dan La Ane, 2007). Sedangkan Welsch et al. (2000) mengutarakan bahwa dengan adanya partisipasi penganggaran dari manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran, mempunyai dampak yang bermanfaat dalam menghasilkan komitmen yang lebih besar dari manajemen tingkat bawah untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran.

Komitmen organisasi, menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979 dalam Darlis, 2002). Sedangkan

Wiener, (1982) dalam Rahman dan Supomo (2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai dorongan dari dalam individu, untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, bagi individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah, akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Adanya komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry, 1981; Porter et al. 1974 dalam Ikhsan dan La Ane, 2007).

Dari hasil penelitian Nouri dan Parker, (1996) dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasi seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi, akan mengurangi individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen bawahan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada

akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan.

Manajer yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan dan nilai perusahaan, akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk memunculkan senjangan dalam anggaran; sedangkan manajer yang memiliki komitmen rendah pada tujuan dan nilai perusahaan, akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan senjangan anggaran, karena sebagai individu ekonomi yang rasional, tindakan ini akan membantu tercapainya kepentingan mereka (Lowe and Shaw, 1968 dalam Rahman dan Supomo, 2003).

Oleh karena itu, penelitian ini ingin menguji kembali apakah partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran.

E. HIPOTESIS

Ha 1 = partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran dan komitmen organisasi, secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Ha 2 = partisipasi anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Ha 3 = asimetri informasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Ha 4 = tekanan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

Ha 5 = komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

School of Informatics Management and Computing, STMIK Jayakarta
<http://journal.stmikjayakarta.ac.id/index.php/jisamar>
Email: jisamar@stmikjayakarta.ac.id

III METODE PENELITIAN

- **A. Populasi dan Metode Sampling** Penelitian yang dilaksanakan oleh penulis tahun 2011 ini adalah penelitian kausal dengan populasinya adalah pekerja staf PT. Pelita Air Service (PT. PAS), dan sampelnya yaitu seluruh Asisten Manager, Manager dan General Manager
- pada PT. PAS yang berpartisipasi aktif dalam proses penganggaran berjumlah 117 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara *nonrandom sampling*, dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Partisipasi Anggaran (X₁)

Partisipasi Anggaran, adalah keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Kenis, (1979) .

Pengukuran indikator variabel Partisipasi Anggaran (X₁), dilakukan dengan berdasarkan instrumen yang terdiri dari enam pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Milani (1975).

2. Asimetri Informasi (X₂)

Asimetri Informasi, adalah suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Dunk, (1993)

Pengukuran indikator variabel Informasi Asimetri (X_2), dilakukan dengan berdasarkan instrumen yang terdiri dari enam pertanyaan sebagaimana yang telah dikembangkan oleh Dunk (1993).

3. Tekanan Anggaran. (X_3)

Tekanan Anggaran, adalah suatu alat evaluatif untuk manajer bawahan (*subordinat*) yang menekankan pada ukuran performansi akuntansi. Ross, (1994)

Pengukuran indikator variabel Tekanan Anggaran (X_3), dilakukan dengan berdasarkan instrumen yang terdiri dari delapan pertanyaan yang dikembangkan oleh Hopwood (1976) dan telah dimodifikasi oleh Dunk (1993).

4. Komitmen Organisasi. (X_4)
Komitmen Organisasi, adalah keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai serta sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Mowday et al., (1979) dan Darlis, (2002)

Pengukuran indikator variabel Komitmen Organisasi (X_4), dilakukan dengan berdasarkan instrumen yang terdiri dari tujuh pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday, et al (1979).

5. Senjangan Anggaran. (Y)

Senjangan Anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan, yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) ditetapkan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) ditetapkan lebih tinggi daripada estimasi

School of Informatics Management and Computing, STMIK Jayakarta

<http://journal.stmikjayakarta.ac.id/index.php/jisamar>

Email: jisamar@stmikjayakarta.ac.id

sesungguhnya. Anthony dan Govindarajan, (2003)

Pengukuran indikator Senjangan Anggaran (Y), dilakukan dengan berdasarkan instrumen yang terdiri dari enam pertanyaan yang dikembangkan oleh

Onsi (1973).

C. Metode Analisis

Untuk menguji hipotesis dari penelitian ini digunakan uji regresi linear berganda dengan model sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Y = Senjangan Anggaran

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Asimetri Informasi

X_3 = Tekanan Anggaran

X_4 = Komitmen Organisasi

a = Konstanta

b_{1-4} = Koefisien Regresi Variabel Variabel Independen

e = Standar Error

IV. PEMBAHASAN

A. Sampel

Dalam penelitian ini, yang dijadikan sample yaitu seluruh Asisten Manager, Manager dan General Manager pada PT. PAS yang berpartisipasi aktif dalam proses

penganggaran. Dari 117 kuesioner yang dikirimkan, kuesioner yang tidak kembali dan rusak maupun tidak lengkap sebanyak 17 kuesioner, sebanyak 100 responden mengembalikan kuesioner dengan baik dan lengkap, ini menunjukkan

respons rate (tingkat respons) sebesar 85.47%. Respons rate ini cukup tinggi mengingat respons rate di Indonesia berkisar 10 – 20%. Relatif tingginya response rate ini dikarenakan karena peneliti berkomunikasi langsung dengan responden via telepon atau melalui kontak personal setelah kuesioner penelitian diterima oleh responden.

B. Statistik Deskriptif Statistik deskriptif data hasil penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden untuk kuesioner variabel senjangan anggaran adalah 3,6283, hal ini menunjukkan bahwa secara individual seluruh item pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden pada skor 3,6283, dan nilai tengah (median) nya adalah 3.3333, sedangkan nilai terbanyaknya (modus) adalah 4.00 yang berarti jawaban responden diatas titik tengah pada skala pengukuran 1 sampai 5, angka ini juga membuktikan bahwa responden menganggap terdapat senjangan anggaran yang tinggi. Tabel 4.1 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden untuk kuesioner masing-masing variabel adalah sebagai berikut : Nilai rata-rata partisipasi anggaran adalah 3,3267, dan nilai tengah (median) nya adalah 3.3333, sedangkan

nilai terbanyaknya (modus) adalah 3.00, hal ini menunjukkan bahwa secara individual seluruh item pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden pada 3,3267, yang berarti jawaban responden diatas mid-point pada skala pengukuran 1 sampai 5, angka ini juga membuktikan bahwa responden menganggap terdapat partisipasi anggaran yang cukup.

Statistics 10003.32673.33333.00.6585910003.3667
 3.50003.67.6841210003.79133.87504.00.67398100
 03.55573.42864.00.6657110003.62833.83334.00.7
 5799Partisipasi AnggaranAsimetri
 InformasiTekanan AnggaranKomitmen
 OrganisasiSenjangan
 AnggaranValidMissingNMeanMedianModeStd.
 Deviation

Nilai rata-rata variabel asimetri informasi adalah 3,3667, dan nilai tengah (median) nya adalah 3.5000, sedangkan nilai terbanyaknya (modus) adalah 3.67, hal ini menunjukkan bahwa secara individual seluruh item pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden pada 3,3667, yang berarti jawaban responden diatas titik tengah pada skala pengukuran 1 sampai 5, angka ini juga membuktikan bahwa responden menganggap terdapat asimetri informasi yang cukup. Nilai rata-rata variabel tekanan anggaran adalah 3,7913, dan nilai tengah (median) nya adalah 3.8750, sedangkan nilai terbanyaknya (modus) adalah 4.00, hal ini menunjukkan bahwa secara individual seluruh item pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden pada 3,7913 yang berarti jawaban responden diatas titik tengah pada skala pengukuran 1 sampai 5, angka ini juga membuktikan bahwa responden menganggap terdapat

tekanan anggaran yang tinggi. Nilai rata-rata variabel komitmen organisasi adalah 3,5557, dan nilai tengah (median) nya adalah 3.4286, sedangkan nilai terbanyaknya (modus) adalah 4.00 hal ini menunjukkan bahwa secara individual seluruh item pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden pada 3,5557 yang berarti jawaban responden diatas titik tengah pada skala pengukuran 1 sampai 5, angka ini juga membuktikan bahwa responden menganggap terdapat komitmen organisasi yang tinggi.

C. Uji Hipotesis Output hasil uji koefisien determinasi mengenai besarnya pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan angrgan dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Uji R² (Uji Koefisien Determinasi)

Model Summary b .852 a .726 .714 2.43231
1.912 Model 1 R R Square Adjusted R Square
Std. Error of the Estimate Durbin- Watson
Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi,
Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi,
Tekanan Anggaran a. Dependent Variable:
Senjangan Anggaran b.

Dari Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap variabel Senjangan Anggaran (Y) sebesar 71,4 %. Sedangkan sisanya sebesar 28,6 %

diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti oleh penulis. Adapun model uji regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan dengan persamaan $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$ Output hasil uji signifikansi simultan mengenai ada atau tidaknya pengaruh dari partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Uji Statistik F (Uji Signifikansi Simultan)

Dari Tabel 4.3 diketahui bahwa dengan nilai sig. F statistik (0,000) < 0,05 dan diperoleh nilai F hitung (62,781) > F tabel (2,47), maka H₀ ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran, komitmen organisasi, secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel senjangan anggaran.

Hasil uji korelasi masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat:

ANOVA b 1485.677 4 371.419 62.781 000 a
562.033 95 5.916 2047.710 99 Regression
Residual Total Model 1 Sum of Squares df
Mean Square F Sig. Predictors: (Constant),
Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran,
Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran a.
Dependent Variable: Senjangan Anggaran b.

Tabel 4.4 Tabel Uji Korelasi

Coefficients

a.9752.193.445.658.444.076.3865.868.000.6691.495.4
89.072.4416.829.000.6921.444.160.059.1902.707.008
.5891.699-.112.053-.115-
2.105.038.9691.032(Constant)Partisipasi
AnggaranAsimetri InformasiTekanan
AnggaranKomitmen OrganisasiModel1BStd.
ErrorUnstandardized CoefficientsBetaStandardized
CoefficientsTolSig.ToleranceVIFCollinearity
StatisticsDependent Variable: Senjangan Anggaran a.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan, diantaranya adalah:

- 1. Partisipasi anggaran, asimetri informasi, tekanan anggaran, dan komitmen organisasi, secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Dari hasil perhitungan Koefisien Determinasi (R^2), pengaruh keempat variabel ini terhadap senjangan anggaran memberikan kontribusi sebesar 74,5%. Ini menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain sebesar 25,5%, baik langsung maupun tak langsung yang dapat mempengaruhi senjangan anggaran.
- 2. Partisipasi anggaran, mempunyai pengaruh searah/positif yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Hasil ini mengindikasikan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran. Pada kondisi ini, tingginya tingkat partisipasi

yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran bukan merupakan partisipasi yang sebenarnya

(partisipasi semu atau *pseudo participation*). Partisipasi semu ini tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan, bahkan mungkin dapat menciptakan masalah menurunnya motivasi pekerja, karena digunakan untuk kepentingan pribadi dalam arti memudahkan pencapaian target anggaran, sehingga menimbulkan konsekuensi disfungsi bagi organisasi yang berakibat timbulnya senjangan anggaran.

- 3. Asimetri Informasi mempunyai pengaruh searah/positif yang signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Hasil ini mengindikasikan bahwa asimetri informasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan senjangan anggaran.
- 4. Tekanan Anggaran mempunyai pengaruh searah/positif yang signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Hasil ini mengindikasikan bahwa tekanan anggaran yang relatif tinggi dalam pelaksanaan anggaran, akan dapat meningkatkan senjangan anggaran.
- 5. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh tidak searah/negatif yang signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dalam pelaksanaan anggaran akan menurunkan senjangan anggaran.
- 6. Dari keempat variabel tersebut, yang memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap

Senjangan Anggaran adalah Asimetri Informasi, karena nilai koefisien regresi (standardized coefficients) yang diperolehnya adalah paling tinggi yaitu sebesar 0,441.

REFERENSI

- [1] Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2003). "Management Control System". 10th Edition, Boston:Mc-Graw-Hill.
- [2] Blanchette, D., Claude, P., & Jean, C.(2002), " Manager's Moral Evaluation of Budgetary Slack Creation". *Journal*, March.
- [3] Cammann, C. (1976). "Effects of The Use of Control System". *Accounting Organizations, and Society*, Vol.1 (4), pp. 301-313.
- [4] Christensen, J. (1982). "The Determination of Performance Standards and Participation". *Journal of Accounting Research* 20 (Autumn). pp. 583-603
- [5] Darlis, Edfan, (2002) Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*, Vol.5, No.1. hlm. 85-101.
- [6] Dunk. A.S.(1993). "The effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack". *The Accounting Review*, April 68 (2), pp. 400-410.
- [7] Dunk, A.S., & Perera, H., (1997)," The Incidence of Budgetary Slack: a field study exploration ", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.10, (5), February, pp. 649-659.
- [8] Falikhatun, Dra., M.Si. AK. (2007). *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Budgetary Slack* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah). SNA X. Makasar.
- [9] Fitri, Y. (2004). *Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran* (Studi Empiris pada Universitas Swasta di Kota Bandung). SNA VII. Denpasar.
- [10] Ikhsan, Arfan, & La Ane. (2007). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi* .SNA X. Juli. hlm. 1-27.
- [11] Kennis, I. (1979)."Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*
- [12] Latuheru, B.P. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku), *Jurnal Akuntansi Keuangan*, Vol. 7. No. 2, Nopember hlm 117 – 128.
- [13] Lukka, K. (1988). "Budgetary Biasing in Organization". *Theoretical Framework and Empirical Evidence, Accounting Organization and Society*, Vol.13 (3), pp. 281 – 301.
- [14] Merchant. K.A. (1985). "Budgeting and Propensity to Create Budgetary Slack." *Accounting, Organizotion, and Society*, Vol.10 (2), pp. 201-210.

- [15] Merchant, K.A., & Manzoni, J.F.(1989). The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: A field study. *The Accounting Review* 64(3)
- [16] Muhammad, G. (2001) Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris dan Penekanan Anggaran Terhadap Budget Slack. *Tesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro.*
- [17] Mulyadi (2007), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* , Salemba Empat Jakarta.
- [18] Nouri. H., & Parker R. J. (1996). "The Effect of Organizational Commitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack". *Behavior Research in Accounting*, Vol.8. pp. 74-89.
- [19] Onsi. M. (1973). "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting-Budgetary Slack". *The Accounting Review*, Vol. 48 (3), pp. 535-548.
- [20] Pope, P.F. (1984). "Information of Asymmetries in Participative Budgeting: A Bargaining Approach". *Journal Business Finance and Accounting* 11 (Spring). Pp.41-59
- [21] Rahman, Firdaus, A., & Supomo, Bambang, (2003). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol.5, No.2, Agustus, hlm.127 – 146.
- [22] Schiff, M., & Lewin, A.Y. (1970). "The Impact of People on Budgets". *The Accounting Review*, Vol.45. April. pp. 259-268.
- [23] Siegel, G., & Marconi, H.R. (1989), *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- [24] Supriyono, R.A. (2004). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer*. SNA VII.
- [25] Supriyono, R.A.(2005). Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer . *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 20, No.1.
- [26] Sutapa, K. (2005). Pengaruh Sistem Kontrol Tidak Langsung Terhadap Hubungan Participation Standard Tightness, Standard-Based Incentive, Job- Related Stress dan Job Performance. *JAAI*, Vol. 9, No.1, Juni, hlm. 31 – 43
- [27] Welsch, G.A., Hilton, R.W. & Gordon, P.N. (1996). "Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba", Buku Satu, Edisi Kelima, Edisi Indonesia, *Penerbit Salemba Empat*, Jakarta.
- [28] Young, S.M. (1985). "Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack." *Journal of Accounting Research*, Vol. 23 (2), pp. 829-842.