

## GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS MEMODERASI PENGARUH ASIMETRI INFORMASI DAN BUDAYA ORGANISASI PADA SENJANGAN ANGGARAN

Linda Lestiana <sup>1</sup>  
Maria M. Ratna Sari <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [lindatiana19@yahoo.com](mailto:lindatiana19@yahoo.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Tujuan dilakukan penelitian ini yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh asimetri informasi dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kota Denpasar. Penelitian ini dilakukan pada 34 SKPD yang terdapat pada pemerintahan Kota Denpasar. Populasi dari penelitian ini adalah Kepala bidang/bagian, Kepala sub bagian dan Kepala seksi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Budaya organisasi berpengaruh negatif pada senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan Demokratis tidak mampu memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran. Namun mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap senjangan anggaran.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Demokratis, Asimetri Informasi, Budaya Organisasi, Senjangan Anggaran

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine the leadership style of moderating influence of asymmetry of information and organizational culture on budgetary slack in work units (SKPD) the city of Denpasar. This study was conducted on 34 SKPD contained in Denpasar city administration. The population of this research is the Head of the fields / part, Head of the sub-section and section chief at the Regional Work Units Denpasar. The sampling method used in this study is saturated samples. The data collection is done by using a survey method using a questionnaire. Data analysis technique used is MRA. Based on the results of analysis show that information asymmetry positive influence on budgetary slack. Organizational culture negative influence on budgetary slack. Democratic leadership style was not able to moderate the influence of asymmetry of information on budgetary slack. However able to moderate the influence of organizational culture on budgetary slack.*

**Keywords:** *Democratic Leadership Style, Information Asymmetry, Organizational Culture, budgetary slack*

## **PENDAHULUAN**

Berdasarkan peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia, pemerintah memiliki peranan yang penting dalam mengatur serta mengurus sendiri urusannya yang berdasarkan pada asas otonomi. Memberikan otonomi kepada masing-masing daerah diharapkan dapat mewujudkan kesejahteraan masyarakat dalam meningkatkan pelayanan, pemerdayaan serta peran masyarakat dalam mewujudkan daerah yang otonom. Selain itu salah satu tujuan Indonesia memberlakukan otonomi daerah dimana Indonesia ingin memperkuat strategi perekonomian di masing-masing daerahnya. Otonomi daerah dapat terealisasi jika masing-masing daerah dapat melaksanakannya dengan sungguh-sungguh. Untuk dapat menjalankan realisasi ini ada beberapa tahapan yang harus dilaksanakan yaitu, mewujudkan reformasi keuangan daerah. Menurut Rosalina (2011) dampak dari reformasi keuangan daerah adalah dalam pelaksanaannya yang salah satunya pada reformasi anggaran yang meliputi proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan serta pertanggungjawaban anggaran.

Anggaran merupakan rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter untuk jangka waktu tertentu (Listyaningsih, 2012). Anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun untuk melaksanakan suatu program pada periode tertentu. Menurut Freeman dalam Nordiawan (2006:48) anggaran merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan

sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Pengertian diatas mengungkapkan bahwa anggaran berperan dalam mengelolah kekayaan sebuah sektor publik. Anggaran yang terdapat dalam sektor publik merupakan instrument akuntabilitas pada pengelolaan dana publik serta pelaksanaan program-program yang dibiayai oleh publik (Mardiasmo, 2007:61). Penganggaran di dalam sektor publik berkaitan dalam proses penentuan jumlah alokasi dana satuan moneter. Menurut (Rahayu dkk, 2007) tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Senjangan anggaran merupakan perbedaan laporan anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang tidak sesuai dengan entitas terbaik dari suatu organisasi. Apabila terjadinya suatu keadaan senjangan anggaran, dimana bawahan akan cenderung mengajukan anggaran yang merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya yang dibandingkan dengan entitas terbaik yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah dicapai. Menurut Schiff dan Lewin (1970) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa bawahaan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika prestasi pemimpin organisasi ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

Pada Pemerintahan Daerah Kota Denpasar senjagangan anggaran ditemukan pada Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dapat dilihat pada tabel 1:

**Tabel 1.**  
**Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ)**

Ket.	2013		2014	
	Anggaran	Realisasin	Anggaran	Realisasi
Pendapat Hasil Daerah	1.439.567.565.178,33	1.547.605.213.107,47	1.706.190.038.585,01	1.537.883.625.295,64
Belanja Daerah	1.687.453.633.925,67	1.727.933.961.891,03	1.884.774.157.744,81	1.648.378.768.626,23

*Sumber* : Data diolah

Pada tabel 1 dijelaskan tahun 2013 menunjukkan realisasi dari pendapatan hasil daerah lebih tinggi dari yang dianggarkan dan belanja daerah yang direalisasikan lebih rendah dari yang dianggarkan. Pada tahun 2014 Laporan Ketrangan Pertanggungjawaban (LKPJ) menunjukan bahwa realisasi anggaran pendapatan daerah 2014 lebih tinggi dari yang dianggarkan dan belanja daerah yang direalisasikan tahun 2014 lebih rendah dari yang dianggarkan.

Senjangan anggaran akan terjadi ketika menajer atau bawahan memberikan informasi yang bias. Misalnya dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai (Alfebriano, 2013). Asimetri Informasi merupakan sebagai keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasan (Dunk, 1993 dalam Falikhatum, 2007). Apabila atasan yang memiliki informasi yang lebih banyak dari bawahan, maka akan terjadinya tuntutan yang besar dari atasan dimana agar pelaksanaan dari anggaran tersebut dapat memenuhi target. Jika bawahan yang memiliki informasi yang lebih banyak dari pada yang dimiliki oleh atasan, maka pelaksanaan anggaran akan menyatakan target yang lebih rendah dari pada kemungkinan untuk dicapai (Suartana, 2010:140). Dalam hal ini asimetri informasi juga dijelaskan kedalam *agency theory* dimana teori ini mendasarkan hubungan

kontrak antara principal membawahi agen. Menurut teori ini agen lebih banyak mempunyai informasi dan lebih memahami perusahaan sehingga menimbulkan asimetri informasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Armaeri (2012), Alfebriano dan Rukmana (2013), Galih (2015), menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Namun penelitian yang dilakukan oleh Bagun dan Andani (2012) menunjukkan bahwa asimetri informasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran.

Selain itu budaya organisasi dapat juga mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran. Budaya (*culture*) diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang melandasi individu didalam suatu organisasi (Sugwardani, 2012). Konsep dari budaya itu sendiri menurut Richard L, Daft, (2006: 125) adalah membantu para manajer dalam melakukan pemahaman aspek yang kompleks dari kehidupan suatu organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi tentang sesuatu yang harus dilaksanakan dalam kehidupan berorganisasi. Suatu budaya organisasi telah ada dan diciptakan serta dikembangkan oleh individu yang sudah ada sebelumnya dan akan terus diturunkan kepada setiap anggota individu yang baru agar nilai-nilai ataupun norma-norma yang ada dalam organisasi tidak hilang serta dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugwardani (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Namun penelitian yang dilakukan oleh Ramadina (2013) dan Wisnu (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negative terhadap senjangan anggaran. Alasan

memilih budaya organisasi karena berkaitan erat dengan nilai, aturan dan norma yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dapat mengarahkan anggotanya dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif, sehingga membuat anggotanya berpartisipasi penuh dalam mencapai target.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaat untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya (Thota, 2001). Mengklasifikasikan gaya kepemimpinan, Fidler telah mengembangkan suatu indeks yang disebut skala the *Least-Preferred Coworker* (LPC). Skor tertinggi menunjukkan bahwa pemimpin memiliki orientasi pada hubungan antar manusia, sedangkan skor LPC yang rendah menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada tugas. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah pemimpin yang kurang disukai rekan kerjanya dan menganggap atasan tidak menguntungkan, atasan lebih peduli terhadap penyelesaian tugas dari pada mengawatirkan hubungan interpersonalnya. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dimana pemimpin yang disukai rekan kerja, dianggap menguntungkan (Fidler, 1978 dalam Ikhsan, 2007).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengambil judul Gaya Kepemimpinan Demokratis Memoderasi Pengaruh Asimetri Informasi dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar). Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Denpasar. Alasan pemilihan Pemerintah daerah karena mempunyai struktur

penganggaran yang terorganisir dengan baik selain itu adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang menimbulkan terjadinya *slack*, disamping itu pemerintah bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangannya kepada masyarakat.

Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki atasan dengan bawahannya. Atasan sebagai pemegang kuasa atas anggaran kemungkinan memiliki informasi yang lebih akurat, jika dibandingkan dengan bawahannya atau mungkin sebaliknya (Din, 2008). Perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan akan menimbulkan terjadinya senjangan anggaran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bangun dan Andani (2012) pada perusahaan – perusahaan yang berada di wilayah Jakarta menunjukkan bahwa *asymetry information* tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Namun penelitian yang dilakukan oleh Armaeri (2012), Alfebriano dan Rukmana (2013), Galih (2015) menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Budaya organisasi merupakan suatu prangkat atau sistem nilai-nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*assumption*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya baik itu masalah eksternal maupun masalah internal organisasi (Edy, 2010). Budaya yang kuat akan membangun kekompakan, loyalitas dan komitmen organisasi, sifat-sifat tersebut akan

menimbulkan sikap untuk menunjukkan organisasi (Nerry Tetria Putri, 2013). Sedangkan budaya yang lemah sebaliknya akan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja dalam organisasi tersebut. Menurut Maharani, 2015 mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada tujuan lain, sehingga mereka tidak akan melakukan suatu hal yang dapat dikatakan *slack* (menyimpang). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiwardani (2012), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Namun penelitian yang dilakukan oleh Ramadina (2013) dan Wisnu (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh negatif pada senjangan anggaran.

Peningkatan dan penurunan senjangan anggaran tergantung pada penggunaan anggaran, sejauh mana atasan menggunakan anggaran sebagai penilaian kinerja bawahannya. Asimetri informasi dimanfaatkan bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran agar lebih mudah anggaran dicapai, sehingga dengan tercapainya target anggaran akan menaikkan penilaian kinerja. Keterlibatan kerja kelompok/individu yang efektif bergantung pada pendanaan yang tepat antara gaya interaksi si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh pada si pemimpin (Amalliyah, 2011). Fidler mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat diketahui apakah



berorientasi pada tugas (*Taks oriented*) atau pada hubungan (*Relationship oriented*) melalui instrument LPC (*Least Preferred Coworker*) yang dikembangkan.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*Demokratis*) akan memicu terjadinya senjangan anggaran karena gaya kepemimpinan ini mengutamakan kepentingan mereka bukan kepentingan organisasi. Dalam hal ini pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran akan berpengaruh positif (tinggi). Namun, senjangan anggaran akan menurun sejalan dengan penurunan asimetri informasi pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Otokratis*), karena pada gaya kepemimpinan ini memusatkan perhatiannya pada tugas termasuk pembagian kerja, penjadwalan, sistem prosedur, petunjuk pelaksanaan dan sebagainya. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> :Gaya Kepemimpinan Demokratis Memoderasi Pengaruh Asimetri Informasi pada Senjangan Anggaran.

Budaya didalam organisasi berfungsi sebagai mekanisme kendali serta dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan dari organisasi tersebut. Budaya dari setiap organisasi pasti memiliki budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dan lebih terkait langsung dengan menurunnya perputaran karyawan. Maharani, 2015 mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada tujuan lain, sehingga mereka tidak akan melakukan suatu hal yang dapat dikatakan *slack* (menyimpang). Budaya organisasi itu sendiri terkandung beberapa nilai kepercayaan, asumsi persepsi serta pola perilaku anggota

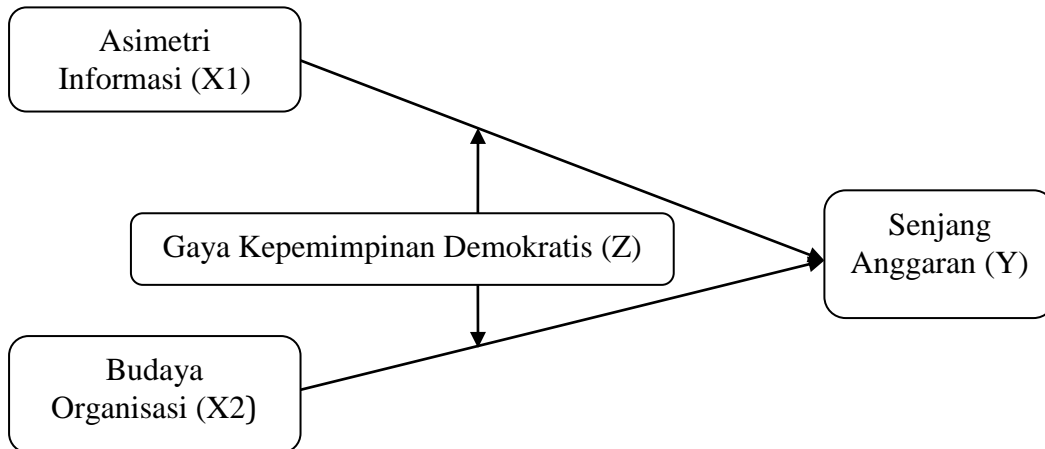
dalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara individu bertindak dalam organisasi, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap terjadinya senjangan anggaran. Senjangan anggaran terjadi apabila agen sengaja memasukkan biaya lebih banyak dari yang seharusnya dan pendapatan lebih sedikit agar anggaran lebih mudah untuk dicapai (Harvey, 2015). Budaya organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku individu dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga budaya organisasi akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan kunci dalam manajemen yang menaikan peran penting dan strategi dalam kelangsungan hidup suatu usaha (Handoko, 2001). Gaya kepemimpinan yang baik perlu juga adanya dukungan dari organisasi itu sendiri, khususnya dalam budaya organisasi. Menurut Fidler terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yaitu : Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*Demokratis*) akan memicu terjadinya senjangan anggaran karena gaya kepemimpinan ini mengutamakan kepentingan mereka bukan kepentingan organisasi. Dalam hal ini pengaruh budaya organisasi terhadap senjangan anggaran akan berpengaruh positif (tinggi). Namun, senjangan anggaran akan menurun pada budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Otokratis*), karena pada gaya kepemimpinan ini memusatkan perhatiannya pada tugas termasuk pembagian kerja, penjadwalan, sistem prosedur, petunjuk pelaksanaan dan sebagainya. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>4</sub> :Gaya Kepemimpinan Demokratis Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi pada Senjangan Anggaran.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk asosiatif dengan hubungan kuasalitas. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan desain penelitian sebagai berikut :



**Gambar 1. Desain Penelitian**

*Sumber:* data primer diolah, (2016)

Lokasi atau ruang lingkup penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdapat di Kota Denpasar, yang berjumlah 34 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari 16 Dinas, 2 Sekretariat, 1 Inspektorat, 9 Badan, 1 RSUD dan 4 Kecamatan.

Subjek dari penelitian ini adalah seluruh pihak yang dijadikan sampel dalam penelitian. Dimana subjek dari penelitian ini adalah kepala bidang/bagian, kepala sub

bagian dan kepala seksi pada SKPD Kota Denpasar. Objek dari penelitian ini adalah Senjangan Anggaran.

Variabel terikat yang terdapat dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran. Senjangan anggaran merupakan perbedaan laporan anggaran yang dianggarkan dengan anggaran yang sesuai dengan entitas terbaik suatu organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005). Untuk mengukur senjangan anggaran menggunakan instrument pertanyaan yang diadopsi dari Onsi (1973) yang terdiri dari 8 pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 point. Skala 1 menunjukkan rendahnya tingkat senjangan anggaran yang terjadi sedangkan skala 5 menunjukkan tingginya senjangan anggaran yang terjadi.

Variabel bebas yang terdapat dalam penelitian ini adalah asimetri informasi dan budaya organisasi. Asimetri informasi adalah perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan. Atasan sebagai pemegang kuasa anggaran kemungkinan memiliki informasi yang lebih akurat jika dibandingkan dengan bawahan, atau mungkin sebaliknya (Din, 2008). Untuk mengukur variabel asimetri informasi menggunakan instrument yang dimana terdiri dari 5 pertanyaan yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Paingga Rukmana (2013) yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 point. Skala 1 menunjukkan rendahnya tingkat asimetri informasi yang terjadi sedangkan skala 5 menunjukkan tingginya asimetri informasi yang terjadi. Budaya organisasi merupakan cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi (Munandar, 2001). Untuk mengukur budaya organisasi

menggunakan instrument pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Din (2008) yang terdiri dari 6 pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 point. Skala 1 menunjukkan rendahnya tingkat budaya organisasi yang terjadi sedangkan skala 5 menunjukkan tingginya budaya organisasi yang terjadi point.

Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan merupakan derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *Least Preferred Cowoker* (LPC) yang diukur dengan menggunakan instrument tes yang disebut *Least Preferred Cowoker Scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai. Untuk mengukur gaya kepemimpinan menggunakan instrument yang diadopsi dari Fidler dan Yukl (1981) dalam Sumarno (2005) yang dikenal dengan *LPC (Least Preferred Cowoker)* yang terdiri dari 16 pasang kata dengan skor 1 sampai 8. Jika jumlah skor yang dihasilkan 64 atau lebih, ini berarti LPC tinggi atau berorientasi pada hubungan namun sebaliknya jika LPC 57 atau kurang maka LPC dikatakan rendah atau berorientasi pada tugas. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala *LPC (Least Preferred Cowoker)* dengan rentan antara 1 sampai 8. Dimana nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data anggaran dan realisasinya serta jawaban yang berasal dari responden berdasarkan kuesioner yang telah disebarikan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran umum dari Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar dan daftar pertanyaan dalam kuesioner.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden pada Satuan Kerja Perangkat Daerah yang terdapat di Kota Denpasar. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai anggaran dan realisasinya dan gambaran umum Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar.

Populasi dari penelitian ini adalah kepala bidang/bagian, kepala sub bagian dan kepala seksi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Denpasar yang terdiri dari 34 instansi. Sample dari penelitian ini berjumlah 102 orang. Pemilihan sampel ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan tujuan mendapatkan sample yang representatif yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode survei yaitu menyebarkan kuesioner pada seluruh SKPD yang berada di Kota Denpasar sebanyak 34 instansi. Kuesioner merupakan dimana metode penelitian yang menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert 1 – 5 dan skala LPC (*Least Preferred Cowoker*) yang dikembangkan oleh Fidler (1981).

Analisis Regresi linier Berganda digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh variabel X dan Y, yang diukur dengan menggunakan koefisien regresi, metode ini menghubungkan variabel dependen dan independen. Untuk membuktikan kebenaran adanya pengaruh variabel independen dan dependen digunakan analisis

regresi dimana variabel bebas (X) Asimetri informasi dan Budaya organisasi, sedangkan variabel terikat (Y) Senjangan anggaran.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- Y : Senjangan Anggaran
- $\alpha$  : Konstanta
- $X_1$  : Asimetri informasi
- $X_2$  : Budaya Organisasi
- $\beta_1 - \beta_2$  : Koefisien regresi
- e : Standar error

*Moderated Regression Analysis (MRA)* yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda. MRA dalam persamaan regresinya mengandung interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen yang pengelolaanya menggunakan *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* (Liana, 2009:97). Adapun model rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 (X_1 X_3) + b_5 (X_2 X_3) + e \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

- $\alpha$  : Konstanta
- $b_{1,2,3}$  : Koefisien regresi
- Y : Senjangan Anggaran
- $X_1$  : Asimetri Informasi
- $X_2$  : Budaya Organisasi
- $X_3$  : Gaya Kepemimpinan Demokratis
- $X_1 X_3$  : Interaksi antara asimetri informasi dengan gaya kepemimpinan demokratis
- $X_2 X_3$  : Interaksi antara budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan demokratis
- e : Tingkat kesalahan pengganggu

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi linier Berganda digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh variabel X dan Y, yang diukur dengan menggunakan koefisien regresi, metode ini menghubungkan variabel dependen dan independen.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Nama Variabel	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	Sig.
Konstanta		19,957	
Asimetri Informasi	0,725	7,252	0,000
Budaya Organisasi	-0,697	-8,147	0,000
Adjusted R squer ( $R^2$ )		0,793	
$F_{Sig}$		0,000	

Sumber : data primer diolah, (2016)

$$Y = 19,957 + 0,725X_1 - 0,697X_2 + e$$

Diketahui konstanta besarnya 19,957 mengandung arti jika variabel (independen) tidak berubah atau konstan, maka senjangan anggaran bernilai sebesar 19,957.  $\beta_1 = 0,725$ ; berarti apabila variabel asimetri informasi meningkat maka akan mengakibatkan peningkatan terhadap senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebasnya dianggap konstan.  $\beta_2 = -0,697$ ; berarti apabila variabel budaya organisasi meningkat, maka akan mengakibatkan penurunan terhadap senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai Adjusted R square ( $R^2$ ) adalah 0,793. Hasil ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada senjangan anggaran dipengaruhi/diperjelas oleh asimetri informasi dan budaya organisasi, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.



Sebelum melakukan pengujian hipotesis, satu hal yang perlu diperhatikan adalah kelayakan model penelitian yang dilakukan dengan serempak terhadap variabel dependen. Jika nilai sig F < ( $\alpha = 0,05$ ) berarti variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara serempak dan model yang digunakan layak uji sehingga pembuktian hipotesis dapat dilanjutkan. Tabel 1 menunjukkan nilai signifikan hasil uji F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,005, sehingga dapat disimpulkan variabel asimetri informasi, budaya organisasi secara serempak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Nilai koefisien regresi variabel asimetri informasi bernilai positif sebesar (0,725) dan tingkat profitabilitas (sig.) t sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Kesimpulannya adalah bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Armaeri (2012), Alfebriano dan Rukmana (2013), Galih (2015) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi bernilai negatif sebesar (-0,697) dan tingkat profitabilitas (sig.) t sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Kesimpulannya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramadina (2013) dan Wisnu (2014)

yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

*Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda. MRA dalam persamaan regresinya mengandung interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen yang pengelolaannya menggunakan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) (Liana, 2009:97).

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)**

Nama Variabel	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	Sig.
Konstanta		38,408	
Asimetri Informasi	0,255	0,915	0,363
Budaya Organisasi	-1,214	-4,433	0,000
Gaya kepemimpinan demokratis	-0,533	-3,415	0,001
X1*X3	0,008	1,352	0,180
X2*X3	0,019	2,900	0,005
Adjusted R squer ( $R^2$ )		0,816	
$F_{Sig}$		0,000	

Sumber : data primer diolah, (2016)

$$Y = 38,408 + 0,255X_1 - 1,214X_2 - 0,533X_3 + 0,008X_1 * X_3 + 0,019X_2 * X_3$$

Diketahui konstanta besarnya 38,408 mengandung arti jika variabel (independen) tidak berubah atau konstan, maka senjangan anggaran bernilai sebesar 38,408.  $\beta_1 = 0,255$ ; berarti apabila variabel asimetri informasi meningkat maka akan mengakibatkan peningkatan terhadap senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebasnya dianggap konstan.  $\beta_2 = -1,214$ ; berarti apabila variabel budaya organisasi meningkat, maka akan mengakibatkan penurunan terhadap senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.  $\beta_3 = -0,533$ ; berarti apabila variabel gaya kepemimpinan demokratis meningkat, maka akan mengakibatkan

penurunan terhadap senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan. Interaksi antara variabel asimetri informasi dengan variabel gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan nilai koefisien sebesar (0,008) dengan nilai signifikansi ( $0,180 < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis tidak mampu memoderasi hubungan variabel asimetri informasi terhadap senjangan anggaran. Interaksi antara variabel budaya organisasi dengan variabel gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan nilai koefisien sebesar (0,019) dengan nilai signifikansi ( $0,005 < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis mampu memoderasi hubungan variabel budaya organisasi terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai Adjusted R square ( $R^2$ ) adalah 0,816. Hasil ini berarti bahwa pengaruh variabel asimetri informasi dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran, dimana gaya kepemimpinan demokratis digunakan sebagai variabel moderasi sebesar 81,6% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, satu hal yang perlu diperhatikan adalah kelayakan model penelitian yang dilakukan dengan serempak terhadap variabel dependen. Jika nilai sig F < ( $\alpha = 0,05$ ) berarti variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara serempak dan model yang digunakan layak uji sehingga pembuktian hipotesis dapat dilanjutkan. Tabel 2 menunjukkan nilai signifikan hasil uji F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,005, sehingga dapat disimpulkan

variabel asimetri informasi, budaya organisasi serta gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan sebagai variabel moderasi berpengaruh secara serempak terhadap senjangan anggaran.

Nilai interaksi antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan asimetri informasi sebesar (0,008) dengan nilai Sig. sebesar 0,180. Oleh karena nilai signifikansi uji t variabel interaksi lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis tidak mampu memoderasi hubungan asimetri informasi pada senjangan anggaran.

Nilai interaksi antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan budaya organisasi sebesar (0,019) dengan nilai Sig. sebesar 0,005. Oleh karena nilai signifikansi uji t variabel interaksi lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis mampu memoderasi (memperkuat) hubungan budaya organisasi pada senjangan anggaran. Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Jadi dapat diartikan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis (*mean score* < 57) maka pengaruh dari budaya organisasi akan semakin kuat memperkecil kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Namun bila gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan di SKPD maka budaya organisasi akan diperlemah pengaruhnya untuk mengurangi kesenjangan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) menunjukkan bahwa variabel asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran ini menunjukkan bahwa semakin tinggi asimetri informasi, maka senjangan anggaran juga akan ikut meningkat, karena perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahaan. Hal ini terjadi karena bawahaan lebih terlibat langsung dalam operasional sehari-hari didalam SKPD jika dibandingkan dengan atasan. Kondisi asimetri informasi muncul ketika pemilik/atasan tidak memiliki informasi yang mencukupi mengenai kinerja agen/bawahaan, sehingga pemilik/atasan tidak dapat menentukan secara pasti bagaimana usaha agen memberikan kontribusi pada hasil aktual perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Armaeri (2012), Alfebriano dan Rukmana (2013), Galih (2015) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya yang dimiliki dalam SKPD maka akan menurunkan terjadinya senjangan anggaran. Budaya organisasi yang kuat akan membangun kekompakan, loyalitas serta komitmen organisasi, dan sifat-sifat tersebut akan menimbulkan sikap untuk menunjukkan organisasi tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada tujuan lain, sehingga tidak ada tindakan yang menyimpang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramadina (2013) dan Wisnu (2014)

yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak mampu memoderasi hubungan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran. Senjangan anggaran akan meningkat sejalan dengan peningkatan asimetri informasi pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan/demokratis. Berdasarkan hasil survey penelitian yang dilakukan di SKPD Kota Denpasar maka gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan/ demokratis, ini ditunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyatakan secara umum pemimpin di SKPD Kota Denpasar menyenangkan.

Gaya kepemimpinan menurut teori kepemimpinan yang digunakan fiedler gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan/demokratis karena dilihat dari LPC (*Least Preferred Cowoker*) yang menunjukkan 64 merupakan skor terbesar yang berorientasi pada gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan/demokratis, yaitu gaya pemimpin yang memusatkan perhatiannya pada orang yaitu pada hubungan interpersonal. Jadi para pegawai tidak menjalankan secara penuh wewenang yang diberikan karena adanya hubungan yang dekat tersebut, pegawai sering diberi kepercayaan yang besar atas tugas yang diberikan sehingga memberikan peluang bagi pegawai untuk memanipulasi data untuk kepentingan pribadinya. Dalam hal ini gaya pemimpin yang berorientasi

pada hubungan akan memicu terjadinya senjangan anggaran karena gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan kepentingan pribadi mereka bukan kepentingan organisasi.

Hasil pengujian hipotesis keempat ( $H_4$ ) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh atau mampu (memperkuat) hubungan budaya organisasi pada senjangan anggaran. Senjangan anggaran akan menurun sejalan dengan meningkatnya budaya organisasi pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan/demokratis. Berdasarkan hasil survey penelitian yang dilakukan di SKPD Kota Denpasar maka gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan/ demokratis, ini ditunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyatakan secara umum pemimpin di SKPD Kota Denpasar menyenangkan.

Gaya kepemimpinan ini menurut teori kepemimpinan yang digunakan fiedler, gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan/demokratis karena dilihat dari LPC (*Least Preferred Cowoker*) menunjukkan 64 merupakan skor terbesar yang berorientasi pada gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan/demokratis, yaitu gaya pemimpin yang memusatkan perhatiannya pada orang yaitu pada hubungan interpersonal. Gaya kepemimpinan ini mencakup hubungan saling percaya, menghargai pendapat, membangun kerjasama, peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawannya. Hal ini menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan/demokratis akan memperkuat budaya organisasi dan akan menurunkan terjadinya senjangan anggaran.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini berdasarkan penelitian adalah asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran, hal ini menunjukkan semakin tinggi asimetri informasi yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran, maka semakin besar peluang terjadinya senjangan anggaran. Budaya organisasi berpengaruh negatif pada senjangan anggaran, hal ini menunjukkan semakin kuat budaya yang dimiliki dalam SKPD, maka peluang terjadinya senjangan anggaran akan rendah. Semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki oleh SKPD yang berada di kota Denpasar maka senjangan anggaran akan menurun pada gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis tidak mampu memoderasi pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran. Artinya setiap terjadi asimetri informasi di dalam SKPD yang terdapat di kota Denpasar dengan gaya kepemimpinan demokratis tidak memengaruhi senjangan anggaran.

Berdasarkan simpulan diatas maka saran yang dapat diberikan adalah berdasarkan pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran sebaiknya atasan memberikan motivasi kepada bawahan untuk lebih meningkatkan kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawabnya di SKPD Kota Denpasar. Atasan harus membuat keterbukaan pada karyawannya uantuk dapat menggali informasi sebanyak-



banyaknya agar dapat menurunkan terjadinya asimetri informasi. Memperkuat budaya organisasi akan menurunkan terjadinya senjangan anggaran, untuk mengurangi terjadinya senjangan anggaran maka yang perlu ditingkatkan adalah sebaiknya atasan meningkatkan percaya diri pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri pada lingkungan kerja di SKPD Kota Denpasar. Atasan dapat meningkatkan penjelasan pemberian informasi kepada pegawai baru pada SKPD di Kota Denpasar.

## REFERENSI

- Alfebriano. 2013. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Slack Anggaran pada PT BRI Kota Jambi. *E-Journal Binar Akuntansi*. Vol.2.No.1.
- Amalliyah, Nurkhijah. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjang Anggaran dengan Variabel Moderasi Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan ( Studi Empiris Pada SKPD-SKPD Kabupaten Lumajang). *Skripsi Program S-1*. Universitas Jember.
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan. *Sistem Pengendalian Manajemen*, terjemahan FX. Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empat. Jakarta. 2006.
- Armaeri. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran ( Budgetary Slack) Studi pada SKPD Pemerintah Kabupaten Pnrang. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin: Makassar.
- Bangun, Nurainun., Kurniati W. Andani., dan Wenny Sugianto. 2012. Pengaruh *Budgetary Participation, Information Assymetry, Budget Emphasis, dan Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*. Universitas Tarumanegara: *Jurnal Akuntansi*. Vol. 12 No. 1, April 2012.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana.
- Din, Muhammad. 2008. Anteseden dan Konsekuensi Partisipasi Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Palu). *Tesis*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Falikhatun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Coheisiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Pengnggaran dan Bugetary Slack. *Symposium Naional Akuntansi X Makassar*.

- Fiedler, F.E.&Garcia, J.E. 1992. *New Approaches to Effectiveness, the case of foreign Russian*, Strockholm School of Economics, University of michingan Bussines School.
- Harvey, M. E. 2015. The effect of employee ethical ideology on organizational budget slack: An empirical examination and practical discussion. *Journal of Business & Economics Research (Online)*, 13(1).
- Ikhsan dan ane. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi, *Simposium Nasional Akuntansi 10 Makassar*.
- Indriantoro, N dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE: Yogyakarta.
- Liana, Lie. Penggunaan MRA dengan SPSS untu Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, Universitas Stikubank Semarang. Vol.XIV,No.2, Juli 2009:90-97.
- Listyaningsih, Anggraeni Dewi. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Kasus pada PDAM Kota Singaraja). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah: Surakarta.
- Mardiasmo. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi ketiga. Yogyakarta:Andi.
- Onsi,M. 1973. "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack". *The Accounting Review*.pp.535-548.
- Rahayu, Sri, U. Ludigdo.,dan D. Afandy. 2007. Studi Fenomena Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah Bukti Empiris dari Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi Jambi. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Ramadina, Westhi. 2007. Pengaruh Paertisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh).*Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Richard L, Daft. 2006. *Management*. Sixth Edition. Singapore Thomson Learning Asia.
- Rukmana, Paingga DB. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap Timbulnya *Budget Slack*. *Jurnal Akuntansi*, 1(1).

- Suartana, Wayan. 2010. *Akuntansi Keprilakuan Teori dalam Implementasi*. Yogyakarta:ANDI.
- Sugiono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabet.
- Sugwardani, Resti. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya dan Komitmen Organisasi terhadap Budgetary Slack. *Artikel Ilmiah*. STEI Perbanas Surabaya.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja manajerial ( Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta), *Simposium Nasional VIII*, Solo.
- Thota, Miftah. 2011. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta:Rajawali Press.