

# PENGARUH INTERAKSI MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI PADA HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN SENJANGAN ANGGARAN

Cucu Ulvani Hasanah<sup>1</sup>  
I Wayan Suartana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
Email: cue.facebook@gmail.com / telp. +62 82 146 174 270

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

## ABSTRAK

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak dalam penyusunan anggaran, dan berpengaruh terhadap sasaran anggaran tersebut serta dapat memotivasi seseorang untuk melakukan senjangan anggaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran diseluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *total sampling* sebanyak 151 kepala bagian/bidang, kepala sub bagian/bidang dan kepala seksi. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan mengirim kuesioner ke 35 SKPD Kota Denpasar. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan *Moderated Regression Analysis*. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi mampu memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

**Kata kunci:** *budaya organisasi, motivasi, partisipasi penyusunan anggaran, senjangan anggaran*

## ABSTRACT

Budgeting process involves many stakeholders in the preparation of the budget, and the effect on the budget goal and can motivate a person to perform budgetary slack. The purpose of this study was to determine the effect of motivation and organizational culture on the relationship between budgetary participation with budgetary slack regional work units throughout the city of Denpasar. Sampling this study uses total sampling were 151 head / field, sub-section head / field and section chief. Data collection is done by survey by sending questionnaires to 35 SKPDs Denpasar. The analysis technique used is multiple linear regression analysis with the Moderated Regression Analysis. Based on the results of the analysis found that motivation and organizational culture and a significant negative effect on the relationship between budgetary participation with budgetary slack. This suggests that the motivation and organizational culture can undermine the relationship between budgetary participation with budgetary slack.

**Keywords:** *budgetary participation, budgetary slack, motivation, organizational culture*

## PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugas negara baik secara konteks pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah, mempunyai rencana-rencana yang disusun dalam bentuk anggaran untuk dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakannya. Anthony dan Govindarajan (2005:73) menyatakan bahwa anggaran adalah sesuatu yang penting sebagai perencanaan dan pengendalian dalam jangka pendek secara efektif dalam organisasi. Melalui anggaran, pihak penyusun anggaran akan lebih bertanggung jawab karena anggaran merupakan cara untuk mengkomunikasikan rencana, mengalokasikan sumber daya, menentukan tujuan dan sasaran, dan berfungsi sebagai acuan dalam suatu organisasi (Garrison & Noreen, 2003 dalam Bradshaw *et al.*, 2007). Anggaran penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak hanya suatu rencana keuangan yang menetapkan biaya dan pendapatan, tetapi juga sebagai kontrol, komunikasi, koordinasi, evaluasi kinerja, dan motivasi (Kenis, 1979).

Schiff dan Lewin (1970) mengemukakan bahwa penyusunan anggaran memiliki dua peranan, yaitu berperan sebagai kriteria kinerja dan berperan. Sistem anggaran memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan yang memberikan banyak kesempatan untuk mendapatkan pendapatan besar dengan membuat biaya yang lebih besar (Douglas and Wier, 2005). Penyusunan anggaran pada dasarnya membutuhkan dua pihak, yaitu seorang manajer atas dan manajer bawah. Manajer atas menggunakan anggaran untuk mengontrol manajer bawah menggunakannya dalam hal ekonomi (Charpentier, 1998).

Keterlibatan dalam proses penganggaran mempunyai arti penting karena anggaran berfungsi untuk memotivasi karyawan dan manajer dengan memberikan mereka target untuk mencapai tujuan. Penghargaan yang diraih pada pencapaian target anggaran itu berfungsi untuk bertindak sebagai motivator (Ramgulam *et al.*, 2012). Menurut Brownell (1980), partisipasi penganggaran adalah proses yang melibatkan banyak individu dalam

penyusunannya dan mempunyai pengaruh terhadap sasaran anggaran tersebut. Partisipasi penyusunan anggaran membantu memastikan bahwa perkiraan yang lebih akurat dan dapat diandalkan, akan mengarah ke penerimaan yang lebih besar dari anggota organisasi (Hoque, 2005 dalam Ida Haryanti dan Othman, 2012). Jenis partisipasi dalam proses penganggaran yang terdapat pada organisasi sektor publik dan swasta sangat berbeda. Proses penganggaran pada organisasi publik, manajer meminta jumlah anggaran (jumlah ini ditentukan oleh manajer unit) untuk unit mereka dari manajemen puncak organisasi atau organisasi pemerintah lainnya. Pada proses ini, manajer bisa meminta anggaran *slack* untuk beberapa alasan seperti melindungi diri terhadap ketidakpastian (Ozer and Yilmaz, 2011).

Proses penyusunan anggaran pemerintahan daerah sesuai dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, melibatkan dua pihak yakni pihak eksekutif (pemerintah daerah) dan legislatif (DPRD) melalui sebuah tim anggaran. Adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah akan menyebabkan ketergantungan keuangan yang memicu terciptanya *slack* (Mardiasmo, 2001). Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang direalisasikan dengan estimasi terbaik yang jujur diprediksikan (Suartana, 2010). Schiff and Lewin (1970) mengindikasikan, manajer dapat menciptakan senjangan anggaran dengan memperkecil pendapatan dan membebankan biaya menjadi lebih tinggi. Senjangan anggaran diciptakan oleh manajer yang dapat mengatur untuk menyembunyikan beberapa informasi pribadi dari atasan mereka dan sengaja menggambarkan informasi yang hanya dapat menguntungkan diri mereka sendiri melalui pengenalan *slack* (Damrongsukniwat *et al.*, 2011).

Praktik senjangan anggaran mengandung pengertian dari teori keagenan, yaitu adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dengan *principal*. Teori keagenan yang dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan (2005:269) merupakan suatu fenomena yang

terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk melakukan suatu otoritas atau tugas dalam membuat keputusan. Hubungan keagenan dalam konteks pemerintah daerah antara atasan dan bawahan, dimana bawahan melakukan proses perencanaan, pelaksanaan serta pelaporan atas anggaran daerah dengan membentuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), sedangkan atasan berperan dalam melaksanakan pengawasan.

Penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Falikhatun (2007), Widyaningsih (2011), Mohamad Djasuli (2011), Sri Utami (2012) dan Pratama (2013) mengungkapkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif pada senjangan anggaran, berbeda dengan Supanto (2010), Husain (2011), Ramadina (2013), Putri (2013) dan Rahmiati (2013) yang mengungkapkan sebaliknya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Young (1985) yang menunjukkan bahwa semakin tingginya risiko, bawahan yang berpartisipasi menyusun anggaran akan melakukan senjangan anggaran, dan hasil penelitian yang bertentangan diungkapkan oleh Dunk (1993) yang menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran mempunyai hubungan negatif dengan senjangan anggaran dengan korelasi yang signifikan. Hal ini memungkinkan adanya faktor-faktor kontijensi sebagai prediktor yang memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (Govindarajan, 1986 dalam Latuheru, 2006), diantaranya adalah faktor motivasi dan budaya organisasi.

Menurut Dunk *et al.* (1998) motivasi yang paling berkaitan dengan *slack* adalah kebutuhan untuk berprestasi (*achievement*), kebutuhan kekuatan atau kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu (*power*), dan kebutuhan otonomi atau kebutuhan untuk kebebasan (*autonomy*) yang semuanya adalah berasal dari individu. Pratama (2013) mengungkapkan adanya empat pola motivasi yang begitu penting adalah prestasi, kompetensi, afiliasi dan

kekuasaan. Motivasi yang dimaksudkan dalam penelitian adalah motivasi positif yang diduga dapat menurunkan perilaku senjangan anggaran. Penyusunan anggaran akan lebih efektif apabila motivasi individu tinggi (Mia, 1998).

Budaya organisasi juga diduga dapat memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sri Utami (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar serta keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi yang kemudian digunakan untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi. Menurut Hofstede *et al.* (1990) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari kepercayaan yang dimiliki oleh anggota organisasi yang dituangkan ke dalam bentuk norma-norma perilaku individu bagian dari organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Supomo dan Indrianto (1998) mengemukakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang cukup penting dalam proses penyusunan anggaran lebih baik disusun secara kelompok daripada disusun secara individual, hal ini mencerminkan karakter paling menonjol dari dimensi budaya organisasi yang berorientasi pada orang, sedangkan menurut Sumarsih dan Wahyudi (2009) budaya organisasi adalah sebuah kesepakatan yang berupa norma maupun aturan yang akan dilaksanakan oleh komponen organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan arah dan pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam setiap tindakan dan pekerjaan. Dalam mempertahankan kelangsungan hidup, organisasi harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia juga memperkuat budaya organisasinya sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan. Tri Sulaksono (2005) mengungkapkan terdapat karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang diantaranya keputusan-keputusan yang dibuat secara kelompok, lebih memperhatikan pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan, memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru, peduli terhadap masalah pribadi pegawai.

Oleh karena anggaran pada sektor publik harus diinformasikan kepada masyarakat untuk dikritik, didiskusikan dan diberi masukan, maka penelitian ini mengambil penelitian berbentuk asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada senjangan dengan motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi yang dilakukan diseluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar karena melibatkan banyak partisipasi dari unsur legislatif bersama pemerintah daerah. Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis yang dibangun untuk penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>: Motivasi positif berpengaruh negatif pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.
- H<sub>2</sub>: Budaya organisasi yang berorientasi pada orang berpengaruh negatif pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini mengambil populasi diseluruh SKPD Kota Denpasar yang berjumlah 35 SKPD menurut data dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Denpasar, dengan jumlah responden sebanyak 151 orang manajer level menengah atau setara kepala bagian/kepala bidang, kepala sub bagian/kepala sub bidang, kepala seksi. Alasan peneliti memilih populasi ini karena instansi pemerintah daerah pada umumnya memiliki fungsi yang lebih kompleks dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah, yang mempunyai arti bahwa pemerintah daerah menyusun, menggunakan serta melaporkan realisasi anggaran. Peneliti menjadikan seluruh populasi tersebut sebagai sampel (*total sampling*).

### **Identifikasi dan Pengukuran Variabel**

Variabel terikat yang diukur pada penelitian ini adalah senjangan anggaran. Untuk mengukur senjangan anggaran digunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh

Dunk (1993) dengan modifikasi yang terdiri dari 6 *item* pertanyaan, yaitu dilihat dari standar yang digunakan dalam anggaran, adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, serta target anggaran yang harus dicapai. Variabel bebas yang digunakan disini adalah partisipasi penyusunan anggaran. Untuk mengukur partisipasi penyusunan anggaran digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dengan modifikasi yang terdiri dari 5 *item* pertanyaan, yaitu dilihat dari pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran dan penetapan sasaran anggaran.

Variabel pemoderasi yang digunakan disini adalah motivasi dan budaya organisasi. Indikator yang digunakan dalam mengukur variable motivasi diambil dari indikator motivasi menurut Rivai (2005) dalam Pratama (2013), yaitu: a) Tanggung jawab; b) Keterlibatan; c) Penghargaan; d) Kesempatan. Variabel motivasi ini dioperasionalisasikan dengan menggunakan 5 *item* pertanyaan. Variabel pemoderasi yang kedua adalah budaya organisasi, yang diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh penelitian Ramadina (2013). Adapun karakteristik dari budaya organisasi yang berorientasi pada orang menurut Supomo dan Indrianto (1998) adalah keputusan-keputusan yang dibuat secara kelompok, lebih memperhatikan pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan, memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru, peduli terhadap masalah pribadi pegawai, mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar. Variabel budaya organisasi ini akan dioperasionalisasikan dengan menggunakan 6 *item* pertanyaan.

### **Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Data pada penelitian ini bersumber dari data primer, yakni diperoleh secara langsung dari responden menggunakan metode survei dengan cara kuesioner diserahkan langsung kepada responden dimasing-masing SKPD Kota Denpasar.

## Teknik Analisis Data

Teknik analisis pada penelitian ini yaitu analisis regresi linier berganda yang mengandung interaksi antara variabel independen atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Adapun persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 [(X_1 * X_2)] + \beta_5 [(X_1 * X_3)] + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y = Senjangan Anggaran

X<sub>1</sub> = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X<sub>2</sub> = Motivasi

X<sub>3</sub> = Budaya Organisasi

β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub>, β<sub>3</sub>, β<sub>4</sub>, β<sub>5</sub> = Koefisien Regresi

a = Konstanta

e = Epsilon (Variabel-variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian yang mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

[(X<sub>1</sub>\*X<sub>2</sub>)] = Nilai absolut perbedaan antara X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub> yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi

[(X<sub>1</sub>\*X<sub>3</sub>)] = Nilai absolut perbedaan antara X<sub>1</sub> dengan X<sub>3</sub> yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Suatu kuesioner akan dikatakan valid jikalau pertanyaan yang dituangkan dalam kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri. Apabila koefisien korelasi positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator tersebut dikatakan valid.



**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,481	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,619	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,841	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,751	Valid
2	Motivasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,890	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0,870	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0,890	Valid
		X <sub>2.4</sub>	0,733	Valid
		X <sub>2.5</sub>	0,883	Valid
3	Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,903	Valid
		X <sub>3.2</sub>	0,815	Valid
		X <sub>3.3</sub>	0,788	Valid
		X <sub>3.4</sub>	0,732	Valid
		X <sub>3.5</sub>	0,804	Valid
		X <sub>3.6</sub>	0,903	Valid
4	Senjangan Anggaran (Y)	Y <sub>1</sub>	0,845	Valid
		Y <sub>2</sub>	0,705	Valid
		Y <sub>3</sub>	0,655	Valid
		Y <sub>4</sub>	0,490	Valid
		Y <sub>5</sub>	0,674	Valid
		Y <sub>6</sub>	0,845	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2013

### Uji Reliabilitas

Uji ini mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* > 0,60.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Status
Senjangan Anggaran (Y)	0,613	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,719	Reliabel
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,909	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,925	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2013

### Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi, variabel pengganggu / residual memiliki distribusi normal, dengan melihat uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Apabila *Asymp. Sig* (2-tailed)  $> \alpha$  (0,05) maka dikatakan data tersebut terdistribusi normal.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Keterangan	<i>Unstandardized Residual</i>
N	121
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,970
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,304

Sumber: Data primer diolah, 2013

### Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik pada uji multikolinearitas adalah tidak terdapat korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah yang memiliki *tolerance* variabel bebas yang lebih dari 10% atau 0,1 atau sama dengan besar nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

No.	Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	Partisipasi Peyusunan Anggaran ( $X_1$ )	0,892	1,122
2	Motivasi ( $X_2$ )	0,744	1,344
3	Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,761	1,314

Sumber: Data primer diolah, 2013

### Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik pada uji heteroskedastisitas adalah yang tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *glejser* yang terlihat dari nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	0,620	Bebas Heteroskedastisitas
Motivasi (X2)	0,076	Bebas Heteroskedastisitas
Budaya Organisasi (X3)	0,816	Bebas Heteroskedastisitas
Moderasi 1 (X1*X2)	0,343	Bebas Heteroskedastisitas
Moderasi 2 (X1*X3)	0,983	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2013

### Analisis Regresi Linier Berganda dengan *Moderated Regression Analysis*

Analisis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang mengandung interaksi antar variabel bebas atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) adalah aplikasi dari regresi linier berganda yang mana dalam persamaan regresinya terdapat unsur perkalian dua bahkan lebih variabel bebas.

**Tabel 6.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dengan MRA**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-9,022	6,054	-	-1,490	0,139
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	1,434	0,525	0,881	2,730	0,007
Motivasi (X <sub>2</sub> )	1,441	0,550	0,836	2,259	0,021
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,896	0,326	1,027	2,750	0,007
Interaksi (X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> )	-0,091	0,034	-1,323	-2,565	0,047
Interaksi (X <sub>1</sub> X <sub>3</sub> )	-0,076	0,029	-1,437	-2,658	0,009
<b>R</b>			0,789		
<b>R Square</b>			0,623		
<b>Adjusted R Square</b>			0,606		
<b>F Hitung</b>			37,967		
<b>Sig F</b>			0,000		

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan sajian Tabel 6, dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y = -9,022 + 1,434X_1 + 1,441X_2 + 0,896X_3 - 0,091 (X_1X_2) - 0,076 (X_1X_3) + e \dots \dots \dots (2)$$

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi mengukur seberapa mampu model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Pada penelitian ini, koefisien determinasi yang digunakan adalah nilai dari *adjusted R<sup>2</sup>* karena nilai *adjusted R<sup>2</sup>* dapat menyesuaikan apabila satu variabel dimasukkan ke dalam model. Nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) pada tabel 1 sebesar 0,606 memiliki arti bahwa 60,6 % perubahan senjangan anggaran mampu dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran serta dimoderasi oleh motivasi dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 39,4 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

### **Uji statistik F (uji kelayakan model)**

Tujuan uji statistik adalah untuk mengetahui bagaimana kelayakan model regresi linear berganda dapat digunakan menjadi alat analisis yang menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada tabel *Annova* dengan bantuan program SPSS. Tabel 6 menunjukkan nilai F hitung sebesar 37,967 dengan nilai signifikan F atau *p-value* sebesar 0,000 yang menunjukkan nilai ini lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ , maka model regresi linier berganda layak digunakan menjadi alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas dan moderasi pada variabel terikat.

### **Uji statistik t (uji signifikansi parameter individual)**

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan hasil dari uji statistik t. Uji ini pada dasarnya memperlihatkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas dan variabel moderasi secara individual dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Uji statistik t dilakukan dengan membandingkan hasil nilai signifikansi dengan  $\alpha = 0,05$  pada tabel 6 dan dipaparkan sebagai berikut:

### **Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai tingkat signifikansi t uji dua sisi untuk variabel interaksi motivasi memengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan

senjangan anggaran adalah sebesar 0,047, maka tingkat signifikansi t uji satu sisi sebesar  $0,023 < 0,05$  dengan nilai negatif sebesar -0,091. Hal ini mengidentifikasi bahwa penelitian ini membuktikan motivasi positif berpengaruh signifikan serta mampu memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang diteliti oleh Pratama (2013) yang menyatakan bahwa motivasi memperlemah secara signifikan pada hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran di SKPD Kota Padang.

### **Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai tingkat signifikansi t uji dua sisi untuk variabel interaksi budaya organisasi memengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran adalah sebesar 0,009, maka tingkat signifikansi t uji satu sisi sebesar  $0,004 < 0,05$  dengan nilai negatif sebesar -0,076. Hal ini mengidentifikasi bahwa penelitian ini membuktikan budaya organisasi yang berorientasi pada orang berpengaruh signifikan serta mampu memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah diteliti oleh Ramadina (2013) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran, pengaruh tersebut akan semakin kuat pada saat budaya organisasi berorientasi pada orang pada SKPD Kota Payakumbuh.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik simpulan bahwa motivasi positif berpengaruh negatif dan signifikan pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran, hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi positif yang ada dalam diri pegawai maka semakin rendah terjadinya senjangan

anggaran di SKPD Kota Denpasar. Budaya organisasi yang berorientasi pada orang berpengaruh negatif dan signifikan pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran, hal ini berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang berorientasi pada orang yang terwujud dalam suatu organisasi maka semakin rendah terjadinya senjangan anggaran di SKPD Kota Denpasar.

Saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil yang telah dipaparkan adalah partisipasi aktif pimpinan dalam proses penyusunan anggaran agar lebih ditingkatkan serta rutin untuk melakukan penilaian dan evaluasi atas informasi yang diberikan oleh bawahan dalam proses penyusunan anggaran serta memperhatikan bagaimana motivasi yang ada pada pegawai dan budaya organisasi yang tercipta sehingga terjadinya senjangan anggaran diharapkan akan terus menurun. Bagi peneliti lain yang tertarik akan meneliti judul yang serupa, maka peneliti menyarankan untuk menambahkan dan menguji variabel lain, karena dari hasil penelitian, diketahui bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah menjelaskan perubahan senjangan anggaran oleh partisipasi penyusunan anggaran yang dimoderasi oleh motivasi dan budaya organisasi sebesar 60,6%. Sedangkan 39,4% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dan diluar model penelitian.

## **REFERENSI**

- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Buku 2. Edisi ke 11. penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Denpasar. *Data Unit Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar*. 2013.
- Bradshaw, J. 2007. *Can Budgetary Slack Still Prevail within New Zealand's New Public Management? Working Paper*. Working Paper No. 53.
- Brownell, Peter. 1980. *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Partisipative, and Organizational Effectiveness*. *Journal of Accounting Research*, 20, pp: 12 – 27.

- Charpentier, C. 1998. Budgetary Participation in a Public Service Organization. *Journal of Economic Literature*.
- Damrongsukniwat, P., Kunpanitchakit, D. and Durongwatana, S. 2011. The Measurements and Determinants of Budgetary Slack: Empirical Evidence of Listed Companies in Thailand. *Social Science Research Network*.
- Douglas, P. C. and Wier, B. 2005. Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers. *Journal of Business Ethics*, 60: 159–174.
- Dunk, A. S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, Vol. 68:400-410.
- Dunk, A. S., Nouri and Hossein. 1998. Antecedents of Budgetary Slack: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Accounting Literature* 17: 72.
- Falikhatun. 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). *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. Makassar, 26-28 Juli 2007.
- Husain, Siti Pratiwi. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Dalam Inovasi*, 8 (3), September 2011 ISSN 1693-9034.
- Hofstede G., Neuijen B., Denise D. O. and Sanders G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (20), pp: 286-316.
- Ida Haryanti and Othman, R. 2012. Budgetary Participation: How it Affects Performance and Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54 (4), pp: 707-721.
- Latuheru, Belianus Patria. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 5 (1), pp: 24-38.
- Mardiasmo. 2001. Budgetary Slack Resulted from the Effect of Local Government Financial Dependency on Central and Provincial Government in Planning and Preparation Local Government Budget, The Case of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, 1 (1), pp: 55-74.
- Mia, L. 1988. Managerial Attitude, Motivation, and Effectiveness of Budget Participation. *Accounting, Organizations, and Society*, 13 (5), pp: 465- 475.
- Mohamad Djasuli dan Novania Isnaini Fadilah. 2011. Efek Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Group Cohesiveness dan Motivasi dalam Hubungan Antara

- Budgeting Participation dan Budgetary Slack. Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Sipil), Volume 4.
- Ozer, G. and Yilmaz, E. 2011. Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budgetary Slack. *Business and Economics Research Journal*, 2 (4), pp: 1-18.
- Pratama, Reno. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang). Artikel. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Padang.
- Putri, Nerry Tetria. 2013. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Milik Pemprop Sumbar). *Jurnal. Universitas Negeri Padang*, Padang.
- Rahmiati, Elfi. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kota Padang). *Jurnal. Universitas Negeri Padang*, Padang.
- Ramadina, Westhi. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh). Artikel. Universitas Negeri Padang, Padang.
- Ramgulam, N., Raghunandan, M. and Mohammed Raghunandan, K. 2012. Examining the Behavioural Aspects of Budgeting with Particular Emphasis on Public Sector/Service Budgets. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (14), pp: 110-117.
- Schiff. M., and Lewin. A.Y. 1970, The Impact of People on Budgets, *The Accounting Review*, pp: 259-267.
- Sri Utami, Rahmi Fuji. 2012. Pengaruh Interaksi Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Instansi Pemerintahan (SKPD) Kabupaten Dharmasraya). Artikel. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Padang.
- Suartana, I Wayan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Sumarsih dan Wahyudi, Amin. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 3 (2), pp: 80-88.
- Supanto. 2010. Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Pada Politeknik Negeri Semarang). Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.



Supomo, B. dan Indriantoro, N. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Kelola*, 7 (18), pp: 61-84.

Tri Sulaksono, 2005. Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Gaya Evaluasi Atasan terhadap Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Bawahan (Studi Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Wilayah Kantor BI Solo). Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Widyaningsih, Aristanti. 2011. Moderasi Gaya Kepemimpinan atas Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack. *Fokus Ekonomi*, 6 (1), pp: 1 – 18.

Young, S.M, 1985. Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetry Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23 (2), pp: 829-842.