

PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,
KETERLIBATAN KERJA, MOTIVASI, *JOB RELEVANT*
INFORMATION, DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN
SENJANGAN ANGGARAN
(Studi Empiris pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta)



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Raden Roro Ayu Anisa

No. Mahasiswa : 14312650

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2018

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Keterlibatan Kerja, Motivasi, *Job Relevant Information*, dan Budaya Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran
(Studi Empiris pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh:

Nama : Raden Roro Ayu Anisa

No. Mahasiswa : 14312650

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 25 Mei 2018

Penulis,



(Rr. Ayu Anisa)

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Keterlibatan Kerja, Motivasi, *Job Relevant Information*, dan Budaya Organisasi Dalam Hubungan Antara
Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran
(Studi Empiris pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

SKRIPSI

Diajukan oleh:

Nama: Rr. Ayu Anisa

NIM: 14312650

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal, 15 Mei 2018..

Dosen Pembimbing



Primanita Setyono, Dra., MBA., Ak., CA., Cert. SAP.,

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KETIDAK PASTIAN LINGKUNGAN, KETERLIBATAN KERJA, MOTIVASI,
JOB RELEVANT INFORMATION, DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM HUBUNGAN
ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN SENJANGAN ANGGARAN**

Disusun Oleh : **RADEN RORO AYU ANISA**

Nomor Mahasiswa : **14312650**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 7 Juni 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Primanita Setyono, Dra., MBA, Ak, Cert. SAP.

Penguji : Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak, CA.

.....
.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Dan sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.” – Q.S. Al Insyirah (5-6)

“Barang siapa yang menunjuki kepada kebaikan, maka ia akan mendapatkan pahala seperti pahala orang yang mengerjakannya.” – H.R. Muslim

“Dunia ini ibarat bayangan. Kalau kau berusaha menangkapnya, ia akan lari. Tapi taukah kalau kau membelakanginya, ia tak punya pilihan selain membelakangimu.” – Ibnu Qayyim Al Jauziyyah

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Mama dan Papa saya tercinta,

Adik Alfin yang juga selalu mendukung saya,

*Sahabat dan teman yang selalu memberikan dukungan, doa, nasihat, dan
menemani hari-hari saya.*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum wr. wb

Dengan memanjatkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, rizki dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam kita panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta para sahabatnya. Pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas skripsi yang berjudul, “**Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Keterlibatan Kerja, Motivasi, Job Relevant Information, dan Budaya Organisasi dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran**”. Skripsi ini disusun dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program sarjana (S1) Fakultas Ekonmi Universitas Islam Indonesia. Selama proses penyusunan skripsi berlangsung, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, pengarahan, dan doa dari berbagai pihak. Dengan demikian, pada kesempatan ini dengan tulus ikhlas penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang selalu memberikan kemudahan serta kelancaran disetiap urusan yang dilalui oleh penulis. Sesungguhnya tiada Tuhan selain Allah SWT atas segala limpahan rahmat, rizki, berkah, kesehatan, dan ilmu yang diberikan kepada penulis dan keluarga, serta ridho-Nya yang dikeberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas skripsi ini dengan baik.
2. Nabi Muhammad SAW yang memberikan inspirasi dan ajaran untuk dapat memahami kehidupan. Sungguh sangat beruntung rasanya, penulis dapat menjadi keturunan beliau.

3. Kedua orang tuaku yang terkasih dan tercinta, Mama dan Papa. Kepada Ibu Rr. Rina Aryati, S.IP., terimakasih telah menjadi seorang ibu bagi penulis. Mama yang selalu memberikan dukungan, motivasi, saran dan nasihat untuk menyelesaikan penelitian kali ini. Tanpa Mama, mungkin penulis akan menjadi bingung dan tanpa arah. Sekali lagi terimakasih telah melahirkan penulis menjadi sosok yang cukup kuat dan berani untuk saat ini. Semoga penulis dapat membanggakan Mama dan Papa. Amiin.
4. Kepada Papa, Bapak Tripeni Irianto Putro, S.H., M.Si., terimakasih telah melindungi dan membesarkan penulis hingga saat ini. Papa yang selalu bertanya mengenai perkembangan skripsi dan selalu memberikan saran dan nasihat. Terimakasih untuk Papa yang selalu menyemangati penulis disaat sedih maupun bahagia. Semoga Papa selalu diberikan kesehatan dan dilimpahkan rahmat serta rezeki oleh Allah SWT. Amiin.
5. Adikku Raden Alfin Satrio, yang selalu mendukung dan menjagaku. Terimakasih telah selalu menanti kepulanganku dirumah. Semoga adik diberikan kelancaran di sekolahnya dan kelak dapat menjadi orang yang sukses dunia akhirat. Amiin.
6. Eyang-eyangku, baik yang masih ada dan yang sudah tiada. Terimakasih karena selalu memberikan doa yang tiada hentinya bagi penulis. Semoga eyang selalu senantiasa dalam lindungan Allah SWT.
7. Seluruh keluarga besar baik dari pihak Mama maupun Papa, semoga selalu diberikan kesehatan dan kelancaran dalam rezekinya. Amiin.
8. Ibu Primanita Setyono, Dra., MBA., Ak., CA., Cert. SAP., selaku dosen pembimbing. Terima kasih banyak atas waktu dan kesabarannya dalam membimbing penulis. Tidak lupa juga penulis berterima kasih kepada Ibu

Prima yang telah memberikan motivasi, saran, nasihat dan membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Saya sangat bersyukur dapat menjadi salah satu mahasiswa bimbingan ibu. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan ridho, kemudahan, kelancaran, perlindungan dan juga memberikan kesehatan bagi ibu sekeluarga. Amiin.

9. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph. D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, beserta seluruh pimpinan Universitas.
10. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
11. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M. Com (SI), Ph. D. selaku ketua Program Studi Akuntansi, beserta segenap jajaran staff pengajar Program Studi Akuntansi yang telah memberikan banyak ilmu bagi penulis.
12. Teman-temanku yang telah menemani hari-hariku baik disaat bahagia, sedih, bimbang, dan saat uang mepet. Sedari awal masa perkuliahan bersama dan saat ini satu kos bersama yaitu Khalida Kumalasari (Si Kotak), Santi Meliyani (Sance) dan Rara Qorina (Raqor). Semoga nantinya kita bisa sukses bersama dan dimudahkan *jodohnya*. Jika perlu, disegerakan. Amin ya Allah.
13. Teman-temanku sedari SMP yaitu Awanda Rosa Febriani, Bernadette Cristie B.A.P, dan Ourora Frederica, yang selalu menemani dan mendengarkan curhatanku hingga saat ini.
14. Teman-temanku Kos Laris, yaitu Uli, Rere, Citra, Khayati, Nurul, Rubi, Fatma, Dita, Andini, dan Mba Hanif yang selalu memberikan semangat dan keceriaan, sehingga penulis menjadi betah tinggal di kos.
15. Teman-temanku IPA 1 dari SMA 1 Wonosobo, terkhusus yang sama-sama berada di Jogja yaitu Mita, Satrio, Momo, Santi, Diva, Daud, dan Astuti.

Terimakasih telah memberikan bantuan selama penulis berkuliah di Jogja.
Semoga nanitnya kita menjadi orang sukses dan jangan lupa untuk reuni.

16. Teman-teman seperjuanganku Raina, Viqa, Yuni, Sisy, Paquita, dan Heidar, terimakasih telah membantu dan mengajari dalam perjalanan penyusunan skripsiku.
17. Teman-teman KKN Unit 274, Dusun Gumuk, Desa Munengwarangan, Kec. Pakis yaitu Ika, Rere, Intan, Karin, Ocan, Abrar, Rusydi dan Ardi. Terimakasih telah menjadi keluarga baru dan memberi warna serta kenangan dalam hidupku.
18. Teman-teman Akuntansi FE UII angkatan 2014 yang telah menjadi teman dan keluarga baru semenjak kuliah di Jogja.
19. Jajaran staff Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yang telah ikut serta berperan dalam membantu penelitian kali ini. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih. Amiin.

Akhirnya kepada semua pihak yang terlibat dan namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT melimpahkan berkah, rahmat dan hidayah-Nya bagi Bapak, Ibu dan Saudara semua yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi kali ini. Dalam hal ini, penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna. Oleh karena itu saran dan kritik sangat diperlukan dalam penyempurnaan skripsi ini.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Penulis,

Rr. Ayu Anisa

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi.....	v
Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Abstrak	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Agensi	11
2.1.2 Senjangan Anggaran.....	12
2.1.3 Partisipasi Anggaran.....	13
2.1.4 Ketidakpastian Lingkungan.....	14
2.1.5 Keterlibatan Kerja	15
2.1.6 Motivasi.....	15
2.1.7 <i>Job Relevant Information</i>	16
2.1.8 Budaya Organisasi.....	17
2.2 Penelitian Terdahulu.....	18
2.3 Kerangka Pemikiran	23
2.4 Pengembangan Hipotesis	23

2.4.1	Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	23
2.4.2	Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	24
2.4.3	Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	25
2.4.4	Motivasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.....	26
2.4.5	<i>Job Relevant Information</i> Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	27
2.4.6	Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran.	28
BAB III METODE PENELITIAN		29
3.1	Populasi dan Penentuan Sampel Penelitian.....	29
3.2	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	29
3.3	Definisi dan Pengukuran Variabel	30
3.4	Metode Analisis Data	32
3.4.1	Deskriptif Demografi Responden.....	32
3.4.2	Deskriptif Hasil Jawaban.....	32
3.5	Uji Kualitas Data	33
3.5.1	Uji Validitas.....	33
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	33
3.6	Uji Asumsi Klasik	33
3.6.1	Uji Normalitas	33
3.6.2	Uji Multikolinearitas	34
3.6.3	Uji Heteroskedastisitas	34
3.7	Uji Hipotesis.....	35
3.7.1	Uji R^2 (Koefisien Determinasi)	36
3.7.2	Uji Statistik t.....	36
3.8	Hipotesa Operasional	36
3.8.1	Partisipasi Anggaran.....	36
3.8.2	Ketidakpastian Lingkungan.....	36
3.8.3	Keterlibatan Kerja	37
3.8.4	Motivasi.....	37
3.8.5	<i>Job Relevant Information</i>	37
3.8.6	Budaya Organisasi.....	37

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	38
4.2 Analisis Deskriptif.....	39
4.2.1 Deskriptif Demografi Responden.....	39
4.2.2 Deskriptif Hasil Jawaban Responden	42
4.3 Hasil Uji Kualitas Data.....	42
4.3.1 Uji Validitas.....	42
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	45
4.4 Uji Asumsi Klasik	46
4.4.1 Uji Normalitas	46
4.4.2 Uji Multikolinearitas	47
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	48
4.5 Uji Regresi Linier Berganda.....	49
4.6 Uji Hipotesis.....	51
4.6.1 Koefisien Determinasi (R^2)	51
4.6.2 Uji t.....	52
4.7 Pembahasan Hipotesis	54
4.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran	54
4.7.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.....	55
4.7.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	57
4.7.4 Pengaruh Motivasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	58
4.7.5 Pengaruh <i>Job Relevant Information</i> terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	59
4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	64
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Implikasi	65
5.3 Keterbatasan Penelitian	66
5.4 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	71

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Mengenai Senjangan Anggaran.....	20
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	40
Tabel 4.2 Hasil Pengumpulan Data.....	41
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas.....	45
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	47
Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinearitas	49
Tabel 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	50
Tabel 4.8 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	51
Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi	54
Tabel 4.10 Hasil Uji t.....	54

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	23
------------------------------------	----

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	74
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	75
Lampiran 3 Tabulasi Kuesioner	83
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	91
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik	102
Lampiran 6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	104
Lampiran 7 Hasil Uji Hipotesis	105
Lampiran 8 Daftar Pejabat Struktural RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta .	105

Abstract

This study aims to examine: 1) Influence of budgetary participation on budgetary slack 2) The influence of environmental uncertainty, job involvement, motivation, job relevant information, and organizational culture in moderating the relationship between budgetary participation and budgetary slack. The population in this research is PKU Muhammadiyah Hospital Yogyakarta. Sample selection using purposive sampling method. The data used in this study is primary data with data collection techniques derived from the distribution of questionnaires to managers or level managers who are directly involved in the preparation of the budget. The data will be processed and analyzed using SPSS Statistics 23 software. The results of this study indicate that budgetary participation has no effect on budget slack. Job involvement has a significant positive effect in moderating budgetary participation relationships with budgetary slack. While other variables do not affect the relationship of budget participation with budget slack.

Keywords: *budget slack, budget participation, environmental uncertainty, job involvement, motivation, job relevant information, organizational culture.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran 2) Pengaruh ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Populasi dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dengan teknik pengumpulan data berasal dari penyebaran kuesioner kepada manajer atau setingkat manajer yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Data akan diolah dan dianalisis menggunakan bantuan software SPSS Statistics 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sedangkan variabel lainnya tidak memberikan pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Kata kunci: *senjangan anggaran, partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, job relevant information, budaya organisasi.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Proses penyusunan anggaran tidak lepas dari adanya kontrol yang dilakukan oleh pihak atasan (manajemen) agar kinerjanya dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Kontrol yang dilakukan tercermin dalam perilaku sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk menerapkan strategi organisasi. Pengendalian manajemen ini melibatkan berbagai kegiatan seperti perencanaan, koordinasi, komunikasi, evaluasi, pembuatan keputusan, dan mempengaruhi perilaku orang lain (Anthony & Govindarajan, 2007). Salah satu alat penting untuk melakukan perencanaan dan pengendalian yang efektif adalah dengan menyusun anggaran.

Menurut (Schiff & Lewin, 1970) anggaran merupakan sebuah rencana yang menjelaskan mengenai tujuan dan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang yang bersifat kuantitatif dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran disusun agar manajer dapat menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Sedangkan (Kenis, 1979) menyatakan anggaran bukan hanya rencana finansial tentang biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban pada perusahaan bisnis, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu bentuk

pernyataan mengenai rencana kinerja yang hendak dicapai oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan biasanya cukup krusial.

Sendy Arlyandari P. (2017) menyatakan bahwa anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja manajer. Adanya penilaian kinerja inilah yang membuat manajer terpacu untuk memperbaiki anggaran dengan memperlihatkan pencapaiannya. Selain itu proses penyusunan anggaran juga sangat rentan dengan muatan politis yang dipicu oleh perilaku individual terhadap anggaran. Adanya hal tersebut dapat membuat timbulnya senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Senjangan anggaran merupakan selisih yang timbul antara jumlah yang dianggarkan dengan yang direalisasikan. Menurut (Mahmudi, 2011) senjangan anggaran merupakan selisih antara jumlah yang dianggarkan dengan kemampuan atau kebutuhan riil yang dimiliki pengguna anggaran. Dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya sehingga anggaran dapat dicapai dengan mudah. Hal ini dilakukan agar seolah-olah target yang dianggarkan telah tercapai dengan sukses pada periode tersebut.

Senjangan anggaran terjadi pada saat proses penyusunan anggaran berlangsung. Proses penganggaran terdiri dari *top down* dan *bottom up*. *Top down* melibatkan manajemen senior dalam mengatur anggaran untuk level dibawahnya. Sedangkan *bottom up* melibatkan manajer ditingkat level yang lebih rendah untuk ikut berpartisipasi terhadap penyusunan anggaran. Hal ini memungkinkan untuk menghasilkan komitmen yang cukup obyektif dan besar, tetapi hasilnya akan terlalu kecil atau mungkin tidak sesuai dengan obyektivitas perusahaan secara

keseluruhan. Oleh karena itu agar lebih efektif jika dilakukan penggabungan diantara kedua teknik tersebut yaitu *top down* dan *bottom up*. Hal ini lah yang sering disebut dengan partisipasi anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007).

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Faktor-faktor tersebut juga sudah banyak digunakan sebagai variabel dalam penelitian oleh para peneliti sebelumnya. Sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh (Kartika, 2010) ingin menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran pada beberapa rumah sakit swasta yang ada di Kota Semarang. Penelitiannya tersebut memiliki hasil yang bertolak belakang yaitu ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan. Selanjutnya peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan menggunakan obyek yang sama, namun dengan menambahkan beberapa variabel pemoderasi lainnya yaitu keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information* dan budaya organisasi. Berkaitan dengan saran yang diberikan, terdapat beberapa peneliti lainnya yang telah melakukan penelitian menggunakan keempat variabel tersebut yang dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

Penelitian oleh (Tjahjanti, 2004) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitiannya mengenai keterlibatan kerja yaitu keterlibatan kerja yang tinggi akan cenderung

meningkatkan senjangan anggaran. Penelitian mengenai variabel keterlibatan kerja sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Venusita, 2007) dan (Rahman, 2002).

Penelitian lainnya dilakukan oleh (Pratama, 2013) yang menjadikan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel pemoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hasil penelitiannya mengenai motivasi menunjukkan bahwa motivasi memperlemah secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Namun penelitiannya tersebut dilakukan pada Intansi Kota Padang yang merupakan organisasi pemerintahan.

Selanjutnya penelitian lainnya dilakukan oleh Bulan (2011) mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan anggaran terhadap *job relevant information* serta implikasinya pada senjangan anggaran. Hasil penelitiannya mengenai *job relevant information* menunjukkan bahwa *job relevant information* berpengaruh dalam memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2013) meneliti mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan *locus of controll* dan budaya organsasi sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitiannya mengenai budaya organisasi menghasilkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan. Namun, penelitian tersebut bertolak belakang dengan (Dwisariasih, 2015) dan (Hapsari, 2014). Oleh karena itu melalui penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelima faktor yaitu keterlibatan kerja, motivasi, ketidakpastian lingkungan, *job relevant*

information dan budaya organisasi merupakan perilaku yang dapat menumbuhkan adanya senjangan anggaran pada proses penyusunan anggaran.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Kartika, 2010) peneliti ingin meneliti kembali mengenai variabel yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dengan menggunakan objek yang sama yaitu dengan menggunakan Rumah Sakit Swasta. Hal tersebut dipilih dengan mempertimbangkan isu atau fenomena yang terjadi pada belakangan ini.

Fenomena saat ini yang terjadi berkaitan dengan penelitian tersebut yaitu berkaitan dengan penyalahgunaan anggaran yang terjadi pada RSUP Fatmawati. Rumah Sakit tersebut diduga telah merugikan negara sebesar Rp 100 miliar yang diambil dari APBN 2016, guna untuk melakukan pembangunan gedung rawat inap anggrek dan jembatan penghubung di lingkungan RSUP Fatmawati, Jakarta Selatan. (sumber dari www.indonesiayes.com). Fenomena lainnya yakni terdapat dugaan korupsi terhadap penyalahgunaan anggaran Jamkesmas di RSUD Waled yang digunakan untuk kepentingan pribadi, padahal seharusnya diperuntukkan bagi pelayanan masyarakat. Disamping itu ditemukan kejanggalan pada sistem pemberian gaji bagi pegawai di RSUD Waled yang jauh berbeda dengan pegawai-pegawai yang ada di instansi lainnya. Hal tersebut dibuktikan dengan fakta bahwa gaji seorang direktur rumah sakit tersebut sekitar Rp 100 juta per bulan. Adanya hal tersebut membuat Pemerintah Daerah (Pemda) harus mengkaji ulang sistem penggajian di RSUD Waled. Setelah ditelusuri kembali, telah diberitakan sebelumnya bahwa dugaan korupsi telah dilakukan sejumlah oknum pegawai

RSUD Waled mengenai penyalahgunaan Jamkesmas tahun 2012. (sumber dari www.kabar-cirebon.com).

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti kali ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh (Kartika, 2010) peneliti akan mengembangkan penelitian dengan meneliti kembali variabel ketidakpastian lingkungan yang telah dinyatakan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, dengan ditambah variabel pemoderasi lainnya yaitu keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information* dan budaya organisasi. Selain itu pemilihan variabel tersebut juga didukung oleh ditemukannya hasil penelitian yang bervariasi atau tidak sejalan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Selanjutnya pemilihan variabel tersebut didasarkan pada penelitian yang telah diteliti sebelumnya oleh (Kartika, 2010) dan (Amelia, Yusraini, & Azhar, 2014) pada ketidakpastian lingkungan, (Tjahjanti, 2004), (Venusita, 2007) dan (Rahman, 2002) pada keterlibatan kerja, (Pratama, 2013) pada motivasi, (Bulan, 2011) pada *job relevant information*, dan (Sinaga, 2013), (Giusti, 2013), (Dwisariasih, 2015) dan (Hapsari, 2014) pada budaya organisasi.

Setelah melalui penjelasan diatas dan dilakukan pertimbangan dengan baik dan seksama, maka peneliti memutuskan untuk memilih judul yaitu:

“Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Keterlibatan Kerja, Motivasi, *Job Relevant Information*, dan Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
3. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
5. Apakah *job relevant information* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
2. Untuk menganalisis ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

3. Untuk menganalisis keterlibatan kerja dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
4. Untuk menganalisis motivasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
5. Untuk menganalisis *job relevant information* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
6. Untuk menganalisis budaya organisasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Instansi Terkait

Melalui penelitian ini diharapkan pihak rumah sakit dapat memiliki gambaran mengenai adanya kemungkinan indikasi senjangan anggaran yang dapat terjadi saat proses penyusunan anggaran, sehingga dapat memperkuat pengendalian internalnya. Khusus untuk pihak manajemen rumah sakit, diharapkan mampu mengantisipasi terhadap faktor yang dapat menyebabkan timbulnya senjangan anggaran demi menciptakan kinerja yang lebih fungsional.

b. Masyarakat

Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberi gambaran kepada masyarakat mengenai kemungkinan adanya senjangan anggaran pada proses penyusunan anggaran yang melibatkan pihak rumah sakit. Selanjutnya diharapkan masyarakat mampu memahami dan menyikapi persoalan mengenai proses penyusunan hingga penetapan anggaran dengan bijaksana.

c. Akademisi

Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan serta menambah ilmu penelitian dibidang senjangan anggaran. Dalam hal ini berkaitan mengenai perilaku yang dapat mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran pada suatu organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam skripsi ini akan disajikan dalam lima bab yang urutannya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan menguraikan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi mengenai uraian teori-teori yang berkaitan dengan teori agensi, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi. Selain itu dalam bab ini berisi penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang populasi dan penentuan sampel penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, definisi dan pengukuran variabel, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang gambaran umum dan obyek penelitian, analisis deskriptif responden, hasil uji kualitas data, hasil uji asumsi klasik, hasil uji regresi linear berganda, hasil uji hipotesis dan pembahasan hipotesis.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menguraikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Agensi

Teori agensi menjelaskan mengenai hubungan antara prinsipal dengan agen. Menurut (Prakasa, 2016) teori keagenan merupakan sebuah kontrak antara seseorang atau lebih (yang disebut sebagai prinsipal) yang menunjuk orang lain (yang disebut sebagai agen) untuk menjalankan layanan sesuai dengan kepentingan prinsipal, yang mencakup pendelegasian beberapa kewenangan pengambilan keputusan kepada agen.

Adanya hubungan yang terjadi diantara prinsipal dan agen membuat timbulnya suatu batasan kewenangan terhadap keduanya. Prinsipal bertugas untuk memberikan otorisasi dan melakukan pengawasan, sedangkan agen bertugas untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh prinsipal. Hubungan yang terjadi diantara keduanya membentuk suatu harmonisasi yang nantinya akan digunakan untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu teori agensi mengsumsikan bahwa semua individu bertindak demi kepentingannya sendiri. Agen diasumsikan untuk menerima kepuasan tidak hanya dari kompensasi finansial tetapi juga dari keuntungan yang terlibat dalam hubungan keagenan seperti jumlah waktu yang banyak, kondisi kerja yang menarik, dan lain sebagainya. Hal ini berbeda dengan prinsipal yang memiliki perbedaan dalam hal preferensi resiko. Teori agensi mengasumsikan bahwa

manajer lebih memilih kekayaan yang lebih sedikit, tetapi utilitas marjinal atau kepuasan akan menurun (Anthony & Govindarajan, 2007).

Menurut (Setiawan, 2016) praktik senjangan anggaran dalam perspektif teori agensi dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dengan prinsipal yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendakinya. Oleh karena itu teori agensi sudah tepat jika digunakan untuk menjelaskan mengenai senjangan anggaran.

2.1.2 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran merupakan selisih jumlah yang dianggarkan dengan jumlah yang direalisasikan. Senjangan anggaran dilakukan oleh bawahan dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama (Hapsari, 2014). Selain itu (Adiguna, 2017) menambahkan bahwa senjangan anggaran dilakukan untuk memudahkan mereka dalam merealisasikan anggaran tersebut, sehingga ketika dilakukan pengukuran terhadap kinerja mereka, peluang untuk memperoleh penilaian kinerja yang bagus menjadi lebih besar.

Indikasi adanya senjangan anggaran dimungkinkan muncul saat penyusunan anggaran berlangsung. Senjangan anggaran juga disebabkan oleh beberapa faktor, sehingga (Hapsari, 2014) menyatakan bahwa terdapat empat kondisi penting yang dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran yaitu:

- a. Terdapat informasi asimetri antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.
- b. Kinerja manajemen tidak pasti.
- c. Manajemen mempunyai kepentingan pribadi.
- d. Konflik kepentingan antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.

2.1.3 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan proses penyatuan dua pendekatan yaitu *top down* dan *bottom up*. Penyusun anggaran menyusun konsep anggaran dilingkungan yang menjadi tanggung jawabnya (dikenal dengan pendekatan *bottom up*). Tetapi, dalam hal ini mereka tetap menyusun berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh atasan atau level yang lebih tinggi (dikenal dengan pendekatan *top down*). Selanjutnya manajer senior akan memeriksa dan mengkritik anggaran yang diusulkan tersebut. Dalam hal ini atasan tetap melakukan pengawasan terhadap jalannya penyusunan anggaran agar tidak luput dari “permainan” oleh pihak tertentu (Anthony & Govindarajan, 2007).

Menurut (Garrison, Noreen, & Brewer, 2012) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan dalam pembuatan estimasi anggaran. Sedangkan menurut (Brownell & McInnes, 1986) menyatakan bahwa partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran dilakukan oleh manajer tiap divisi (bagian) secara bersama yang

nantinya akan disatukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini didukung oleh (Wikarta, 2011) mengatakan bahwa dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat. Oleh karena adanya partisipasi anggaran yang terjadi, maka akan memungkinkan timbulnya senjangan anggaran.

2.1.4 Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan menurut (Kartika, 2010) merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang. Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan yang meliputi pesaing konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan.

Sejalan dengan pendapat (Tjahjanti, 2004), kemampuan memprediksi keadaan dimasa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah terjadi pada individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pada kondisi ini bawahan dapat memberikan informasi yang dimiliki kepada atasan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran dapat lebih akurat. Namun dapat terjadi sebaliknya, bawahan tidak memberikan informasi kepada atasan. Dalam kondisi tersebut, bawahan melakukan senjangan anggaran.

Menurut (Tjahjanti, 2004) ketidakpastian yang dihadapi bawahan dalam lingkungan organisasi mempunyai implikasi yang penting terhadap organisasi. Kemampuan untuk menganalisis dan memprediksi lingkungan yang berbeda-beda

akan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda dari manajer dan bawahan tentang ketidakpastian lingkungan yang mereka hadapi.

2.1.5 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan seseorang dalam memandang seberapa penting pekerjaannya. Para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi akan memungkinkan menciptakan senjangan anggaran. Hal ini dilakukannya untuk melindungi pekerjaan mereka dan untuk melindungi *image* mereka dalam jangka pendek (Cyert & March, 1963).

Keterlibatan atau partisipasi didalam aktivitas-aktivitas kerja sangat penting untuk diperhatikan karena dengan adanya keterlibatan seorang individu dalam bekerja akan menyebabkan individu tersebut akan bersedia dan senang bekerjasama baik dengan pimpinan, sesama teman kerja, dan bawahan kerja. Salah satu cara untuk memancing keterlibatan seorang individu adalah memancing partisipasi atau keterlibatan mereka dalam berbagai kesempatan dalam pengambilan keputusan (Tomy & Abdullah, 2011). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang individu selalu melibatkan pekerjaannya disetiap perilakunya, entah itu didalam organisasi maupun diluar organisasi. Hal ini dilakukannya karena dirasa bahwa pekerjaannya saat ini adalah suatu hal yang penting bagi dirinya.

2.1.6 Motivasi

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada didalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan

imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2002).

Adanya motivasi membuat setiap orang terpacu untuk melakukan suatu hal yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitar. Motivasi bisa timbul dari diri mereka sendiri atau bahkan dari orang sekitar, namun yang dapat mengendalikan motivasi tersebut tetap berada pada diri masing-masing.

Motivasi bertujuan untuk mendorong dan memberikan semangat bagi seorang karyawan untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat (Ramdanil, 2013). Motivasi merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan kepentingan pribadi. Seorang karyawan akan bekerja lebih giat apabila mereka yakin bahwa pekerjaan mereka akan berhasil. Selain itu, motivasi sangat diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan, jika karyawan memiliki motivasi tinggi maka tujuan organisasi akan dapat dicapai. Hal ini tentu saja dapat menghindari terjadinya senjangan anggaran (Bagus & Astika, 2016).

2.1.7 *Job Relevant Information*

Job relevant information merupakan informasi yang dapat membantu atasan dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik misalnya informasi tentang inflasi, kondisi perekonomian, dan kondisi keuangan organisasi (Bulan, 2011).

Bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang

lebih baik tentang pengetahuan tugas yang relevan dengan tugas (Ompusunggu & Bawono, 2006). Peneliti melihat bila partisipasi anggaran meningkat maka *job relevant information* juga akan meningkat.

Adanya *job relevant information* dilakukan bawahan dengan memberikan informasi kepada atasan yang dapat mempengaruhi atasan dalam mengambil keputusan. Hal ini juga didukung oleh (Campbell & Gingrich, 1986) yang menyatakan bahwa *job relevant information* dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif.

2.1.8 Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebenarnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kesetiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman selama mereka berada dalam lingkungan tersebut. Secara sadar atau tidak sadar setiap orang yang berada dalam organisasi pasti akan mempelajari budaya sesuai dengan organisasinya (Sinaga, 2013).

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 (Pamungkas,

Adiputra, & Sulindawati, 2014). Dengan demikian, apabila budaya organisasi tidak dikelola dengan baik maka dapat menimbulkan adanya senjangan anggaran.

Adanya senjangan anggaran dapat diminimalisir dengan menjadikan budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya (Agusti, 2012).

2.2 Penelitian Terdahulu

Topik penelitian mengenai senjangan anggaran telah dilakukan oleh para peneliti diluar sana. Salah satu penelitian yang ada yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Kartika, 2010) yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian dilakukan pada 6 rumah sakit swasta di Kota Semarang dengan sampel yang digunakan adalah manajer atau setingkat manajer yang bertanggungjawab dalam proses penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Selanjutnya ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, namun memiliki nilai negatif pada nilai koefisien regresi. Sedangkan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Pratama, 2013) mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai pemoderasi. Penelitian ini menggunakan responden yaitu kepala SKPD, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Bidang yang terlibat dalam penyusunan anggaran di SKPD Kota Padang. Penelitian tersebut berhasil membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran. selanjutnya komitmen organisasi tidak memperlemah secara signifikan hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sedangkan motivasi justru memperlemah secara signifikan.

Peneliti (Bulan, 2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan anggaran terhadap *job relevant information* serta implikasinya pada senjangan anggaran. Penelitian ini menggunakan responden yang terdiri dari aparat pemerintah daerah Kabupaten Biruen yang terlibat dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut saling berpengaruh satu sama lain terhadap senjangan anggaran.

Penelitian lainnya dilakukan oleh (Sinaga, 2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi terhadap senjangan anggaran dengan *locus of controll* dan budaya organisasi sebagai pemoderasi. Penelitian ini dilakukan pada aparat pemerintahan SKPD Kota Pematang Siantar yang respondennya terdiri dari Kepala SKPD serta Kasubdin yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran. Selain itu partisipasi anggaran juga

berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran melalui *locus of controll*. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Penjelasan penelitian terdahulu mengenai senjangan anggaran diatas dapat diringkas pada Tabel 2.1, sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu Mengenai Senjangan Anggaran

Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Kesimpulan
Andi Kartika (2010)	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Senjangan anggaran <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi Anggaran <p>Moderating:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Organisasi 2. Ketidakpastian Lingkungan 	<p>Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap senjangan anggaran. 2. Ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, namun memiliki nilai negatif pada nilai koefisien regresi. 3. Komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
Reno Pratama (2013)	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Senjangan Anggaran <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi Anggaran 	<p>Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran. 2. Komitmen organisasi tidak

Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Kesimpulan
	Moderating: <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Organisasi 2. Motivasi 	<ol style="list-style-type: none"> 3. memperlemah secara signifikan hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. 4. Motivasi memperlemah secara signifikan hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
Rida Fani Bulan (2011)	Dependen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Senjangan Anggaran Independen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi Anggaran 2. Kejelasan Anggaran Moderating: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job Relevant Information</i> 	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa: Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran, dan <i>job relevant information</i> saling berpengaruh satu sama lain terhadap senjangan anggaran.
Mardongan Tua Sinaga (2013)	Dependen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Senjangan Anggaran Independen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi Anggaran Moderating: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Locus of Controll</i> 2. Budaya Organisasi 	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran. 2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran melalui <i>locus of controll</i>. 3. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Berdasarkan penelitian yang telah dijabarkan diatas diketahui bahwa adanya senjangan anggaran dipengaruhi oleh perilaku-perilaku seseorang atau sekelompok individu terhadap anggaran yang disusunnya. Beberapa perilaku tersebut kemudian diteliti oleh para peneliti untuk mengetahui sejauh mana perilaku tersebut dapat mempengaruhi jalannya penyusunan anggaran sehingga menimbulkan adanya senjangan anggaran.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Kartika, 2010) mengenai pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, menjadi perhatian peneliti dalam melakukan penelitian kali ini. Peneliti ingin menyempurnakan penelitian tersebut dengan menambahkan beberapa variabel moderating lainnya yang berperan sebagai perantara antara hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Merujuk pada saran yang diberikan oleh peneliti sebelumnya, variabel moderating yang akan ditambahkan yaitu keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi. Keempat variabel tersebut mencerminkan perilaku seseorang atau sekelompok orang yang memicu adanya senjangan anggaran. Selanjutnya peneliti juga ingin menguji kembali variabel yang telah diteliti sebelumnya yaitu variabel ketidakpastian lingkungan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, variabel ini dinyatakan berpengaruh signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Oleh karena itu peneliti ingin mengujinya kembali pada penelitiannya kali ini dengan tujuan untuk

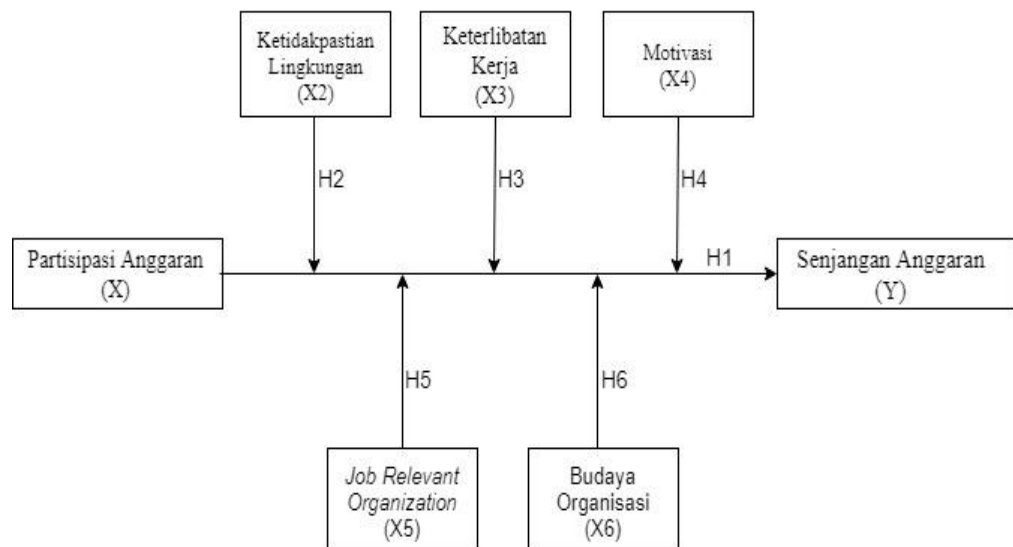
melihat sejauh mana variabel tersebut konsisten dalam mempengaruhi penelitiannya sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menganalisis mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran yang melibatkan ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi. Berdasarkan uraian diatas dapat disusun sebuah kerangka pemikiran yang menggambarkan penelitian kali ini, sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk bersama-sama menyusun dan menetapkan estimasi anggaran untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Partisipasi anggaran juga

melibatkan manajer sebagai seorang yang bertanggungjawab terhadap anggaran tersebut.

Proses penyusunan anggaran akan membuat adanya partisipasi anggaran yang dilakukan oleh manajer dari tiap divisi, sehingga memungkinkan timbul indikasi adanya senjangan anggaran. Senjangan anggaran dapat ditimbulkan karena adanya selisih antara estimasi dengan realisasi yang dilakukan saat penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan, 2016), (Hapsari, 2014), (Wikarta, 2011), (Pratama, 2013) dan (Adiguna, 2017) menghasilkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap senjangan anggaran. Hasil tersebut bertolak belakang dengan penelitian (Mulyani, 2012) yang mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis pertama dapat dirumuskan:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

2.4.2 Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Ketidakpastian lingkungan merupakan suatu keadaan dimana terjadi perubahan lingkungan. Hal ini menyebabkan seorang individu tidak dapat memprediksi keadaan dimasa mendatang, sehingga dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya kesenjangan anggaran. (Kartika, 2010) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan

organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh (Kartika, 2010) yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hasilnya menerangkan bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, namun memiliki nilai negatif pada nilai koefisien regresi. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan (Amelia et al., 2014) yang menunjukkan bahwa secara simultan, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran melalui ketidakpastian lingkungan. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan:

H2 : Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap hubungan hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

2.4.3 Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Keterlibatan kerja merupakan suatu pandangan yang dimiliki oleh seseorang mengenai pekerjaan yang mereka miliki. Contohnya, seorang manajer memandang jabatannya saat ini sangat penting sehingga ia harus melindungi citranya demi melindungi jabatannya tersebut. Menurut (Cyert & March, 1963) keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana seseorang memandang seberapa penting pekerjaannya. Para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja

yang lebih tinggi akan menciptakan senjangan anggaran, yaitu untuk melindungi pekerjaan mereka dan untuk melindungi *image* mereka dalam jangka pendek.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa adanya keterlibatan kerja yang tinggi akan membuat atasan lebih dominan terhadap partisipasinya dalam menyusun anggaran. Dengan demikian, hal ini dapat membuat munculnya senjangan anggaran. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis kedua dapat dirumuskan:

H3 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

2.4.4 Motivasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Motivasi merupakan suatu perilaku yang berasal dari dalam dan luar diri kita yang dapat membuat diri kita terpacu akan suatu hal. Adanya motivasi dapat membuat kita menjadi lebih baik atau bahkan sebaliknya. Menurut (Pratama, 2013) motivasi merupakan masalah kompleks dalam suatu organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal tergantung darimana suatu kegiatan dimulai. Salah satu faktor eksternal motivasi dipengaruhi oleh suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan lain-lain. Dalam suatu organisasi, setiap anggota tim penyusun anggaran harus memiliki motivasi yang tinggi dalam menyusun anggaran. Hal ini dilakukan agar mereka dapat mengeluarkan dan memberikan ide-ide yang dapat menunjang tercapainya tujuan

organisasi. Oleh karena itulah seorang individu akan dituntut lebih tinggi sehingga dalam melaksanakannya mereka dapat melakukan senjangan anggaran.

Penelitian mengenai motivasi dilakukan oleh (Pratama, 2013) yang menyatakan bahwa motivasi memperlemah secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada Intansi Kota Padang. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis keempat dapat dirumuskan:

H4 : Motivasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

2.4.5 Job Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Partisipasi

Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Job relevant information merupakan suatu keadaan dimana seorang bawahan menyampaikan informasi kepada atasan agar selanjutnya dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. (Bulan, 2011) menyatakan *job relevant information* sangat dibutuhkan untuk membantu dalam pemilihan program dan kegiatan yang efektif dan ekonomis, sehingga penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan pertimbangan prioritas program dan kegiatan.

Penelitian mengenai variabel *job relevant information* telah dilakukan oleh (Bulan, 2011). Penelitian ini menghasilkan bahwa *job relevant information* memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis kelima dapat dirumuskan:

H5 : *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

2.4.6 Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran.

Budaya organisasi merupakan suatu keadaan dimana terdapat sebuah nilai-nilai, aturan, dan kebiasaan yang terjadi pada suatu organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan kinerjanya. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai, norma, dan keyakinan yang ada di dalam suatu organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan sehingga dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Sebaliknya jika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang lemah maka senjangan anggaran tidak akan terelakkan lagi (Pamungkas et al., 2014).

Penelitian mengenai variabel ini telah dilakukan oleh (Giusti, 2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis keenam dapat dirumuskan:

H6 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Penentuan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer atau setingkat manajer di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yang berperan dalam proses penyusunan anggaran. Jumlah populasi yang digunakan yaitu sebanyak 56 orang, terdiri dari 11 orang manajer dan 44 *supervisor*. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yang merupakan metode penetapan responden untuk dijadikan sampel penelitian berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu.

Sampel yang digunakan adalah manajer atau setingkat manajer yang telah menduduki jabatannya selama minimal satu tahun. Jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 10 orang manajer dan 26 orang *supervisor*. Hal ini dimaksudkan agar manajer telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran pada divisinya tersebut.

3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dengan sumber data yang diperoleh dari data primer yang berbentuk kuesioner. Kuesioner tersebut diberikan secara langsung oleh peneliti kepada responden yang berperan sebagai sarana pengambilan data dan selanjutnya hasil dari jawaban tersebut akan diukur oleh peneliti.

Kuesioner berisi mengenai pertanyaan yang berkaitan dengan topik penelitian yang disusun secara sistematis dan sesuai standar sehingga pertanyaan dapat diajukan kepada responden dengan tepat sasaran. Daftar pertanyaan yang

digunakan dalam kuesioner tersebut disadur dari beberapa literatur yang ada dan pernah diujikan oleh peneliti sebelumnya pada penelitiannya. Selanjutnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dalam bentuk skala *likert* yang berguna untuk mengukur sikap responden terhadap pertanyaan yang sudah tertera.

3.3 Deifinisi dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel utama, yaitu:

1. Variabel Independen (X)

Merupakan variabel yang menjadi penyebab terpengaruhnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen tercermin pada partisipasi anggaran. Adanya partisipasi anggaran akan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam (Kartika, 2010) yang terdiri dari 6 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Skala lima menandakan sangat setuju sedangkan skala satu menandakan sangat tidak setuju.

2. Variabel Dependen (Y)

Merupakan variabel yang yang dipengaruhi oleh adanya variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependen tercermin pada senjangan anggaran. Adanya senjangan anggaran akan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993) dalam (Kartika, 2010) yang terdiri dari 6 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Skala lima menandakan sangat setuju sedangkan skala satu menandakan sangat tidak setuju.

3. Variabel Pemoderasi

Merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan yang terjadi antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel pemoderasi tercermin pada:

a. Ketidakpastian Lingkungan (X_2)

Variabel ketidakpastian lingkungan akan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Duncan (1972) dalam (Kartika, 2010) yang terdiri dari 12 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Skala lima menandakan sangat setuju sedangkan skala satu menandakan sangat tidak setuju.

b. Keterlibatan Kerja (X_3)

Variabel keterlibatan kerja akan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kanugo (1982) dalam (Risniora G, 2005) yang terdiri dari 9 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Skala lima menandakan sangat setuju sedangkan skala satu menandakan sangat tidak setuju.

c. Motivasi (X_4)

Variabel motivasi akan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mitchell (1973) dalam (Yusuf, 2009) yang terdiri dari 6 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Skala lima menandakan sangat setuju sedangkan skala satu menandakan sangat tidak setuju.

d. *Job Relevant Information* (X_5)

Variabel *job relevant information* akan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kren (1992) dalam (Ardianto, 2008) yang terdiri dari 10 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Skala lima menandakan sangat setuju sedangkan skala satu menandakan sangat tidak setuju.

e. Budaya Organisasi (X_6)

Variabel budaya organisasi akan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Supomo (1998) dalam (Giusti, 2013) yang terdiri dari 7 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Skala lima menandakan sangat setuju sedangkan skala satu menandakan sangat tidak setuju.

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Deskriptif Demografi Responden

Data tersebut dihasilkan oleh analisis yang dilakukan peneliti terhadap responden berdasarkan karakteristik yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lamanya bekerja pada jabatan saat itu.

3.4.2 Deskriptif Hasil Jawaban

Analisis deskriptif hasil jawaban merupakan suatu tindakan analisis yang dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden. Nantinya, hasil analisis tersebut dapat merepresentasi tanggapan responden dalam menjawab pernyataan yang ada pada kuesioner.

3.5 Uji Kualitas Data

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner. Selanjutnya data yang diperoleh akan dilakukan pengujian kualitas atau kelayakan terhadap data tersebut.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep kejadian yang diukur dengan membandingkan r_{hitung} yang merupakan nilai dari *corrected item total correlation* dengan r_{table} (Kartika, 2010). Apabila terdapat kemiripan antara data yang didapat dengan data yang sebenarnya terjadi pada obyek yang diteliti, maka hasil penelitian dinyatakan valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama (Kartika, 2010). Menurut kriteria (Nunnally, 1960) variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* $> 0,60$. Tingkat reliabel suatu variabel dapat dilihat dari hasil uji statistik *cronbach alpha*. Semakin nilai *alphanya* mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel.

3.6 Uji Asumsi Klasik

3.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau berdistribusi

tidak normal (Kartika, 2010). Pengujian asumsi klasik pada uji normalitas dapat dilakukan dengan melalui *one sample kolmogorov smirnov test*. Apabila nilai *Sig. (2 tailed)* > 0.05 , maka data tersebut dinyatakan berdistribusi normal.

3.6.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam suatu model (Kartika, 2010). Pengujian tersebut berguna untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi. Pengujian tersebut dapat dilihat dari *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya, jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum yaitu nilai *tolerance* $\geq 10\%$ dan $VIF \leq 10$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi (Adiguna, 2017).

3.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk menguji terjadinya perbedaan *variance* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain (Kartika, 2010). Uji ini bertujuan untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas, maka dilakukan uji glejser. Data yang tidak heteroskedastisitas adalah data yang nilai signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 0,05 ($>5\%$) dilihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Adiguna, 2017).

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu H1, H2, H3, H4, H5 dan H6 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap sejangan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi. Hasil dari penelitian ini diuji menggunakan analisis regresi. Menurut (Parila, 2017) *Moderated Regression Analysis* (MRA), dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Dalam membuktikan kebenaran uji hipotesis yang diajukan, digunakan uji statistik terhadap output yang dihasilkan dari persamaan regresi. Persamaan statistik yang digunakan adalah:

$$SA = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 KL + \beta_3 KK + \beta_4 MT + \beta_5 JRI + \beta_6 BO + \beta_7 PA * KL + \beta_8 PA * KK + \beta_9 PA * MT + \beta_{10} PA * JRI + \beta_{11} PA * BO + e$$

Keterangan:

SA : Senjangan Anggaran

α : Konstanta

PA : Partisipasi Anggaran

KL : Ketidakpastian Lingkungan

KK : Keterlibatan Kerja

MT : Motivasi

JRI : *Job Relevant Information*

BO : Budaya Organisasi

e : *Error*

3.7.1 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh variabel independen dan variabel moderating dalam mempengaruhi variabel dependen. Menurut (Adiguna, 2017) koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *adjusted r square*. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu mengindikasikan bahwa variabel independen dan variabel moderating memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.7.2 Uji Statistik t

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan atau tidak (Kartika, 2010). Apabila tingkat signifikansi (α) sebesar 5%, maka $P\text{-value} \leq 0,05$ berarti terdapat pengaruh signifikan dan hipotesis diterima.

3.8 Hipotesa Operasional

3.8.1 Partisipasi Anggaran

H_0 ; $b_1 \leq 0$: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

H_a ; $b_1 > 0$: Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

3.8.2 Ketidakpastian Lingkungan

H_0 ; $b_2 \leq 0$: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

$H_a; b_2 > 0$: Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

3.8.3 Keterlibatan Kerja

$H_0; b_3 \leq 0$: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

$H_a; b_3 > 0$: Keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

3.8.4 Motivasi

$H_0; b_4 \leq 0$: Motivasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

$H_a; b_4 > 0$: Motivasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

3.8.5 Job Relevant Information

$H_0; b_5 \leq 0$: *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

$H_a; b_5 > 0$: *Job relevant information* tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

4.8.6 Budaya Organisasi

$H_0; b_6 \leq 0$: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

$H_a; b_6 > 0$: Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Objek dalam penelitian kali ini adalah Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yang merupakan sebuah organisasi sektor publik dalam pelayanan kesehatan. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dipilih karena dalam menjalankan aktivitasnya, rumah sakit tersebut terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Anggaran pada rumah sakit disusun oleh manajer tiap divisi secara berkala dengan direktur utama berperan sebagai pihak yang memberikan otorisasi penuh.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perilaku para manajer terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dalam hal ini, perilaku manajer diukur berdasarkan variabel pemoderasi seperti ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi.

Data dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari pendistribusian kuesioner kepada responden yang bersangkutan. Responden yang digunakan yaitu manajer atau setingkat manajer yang telah menjabat minimal satu tahun pada jabatan yang didudukinya saat ini dan tentunya berperan langsung terhadap penyusunan anggaran. Hasil dari jawaban para responden akan disatukan dan dikalkulasi untuk menjawab permasalahan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Selanjutnya, teknik yang digunakan untuk mengkalkulasi jawaban responden yaitu menggunakan teknik

analisis regresi berganda. Hasil pengembalian kuesioner dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Hasil Pengumpulan Data	Jumlah	Presentase (%)
Kuesioner yang disebar	36	100%
Kuesioner yang tidak kembali	2	6%
Kuesioner yang kembali	34	94%
Kuesioner yang tidak memenuhi syarat	0	0
Kuesioner yang memenuhi syarat	34	94%

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa melalui pendistribusian kuesioner sebanyak 36 buah, kuesioner yang kembali dan telah memenuhi syarat yaitu berjumlah 34 buah. Oleh karena itu sebanyak 34 buah kuesioner dinyatakan layak untuk dianalisis dengan presentase sebesar 94%.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskriptif Demografi Responden

Deskriptif demografi responden memberikan gambaran mengenai karakteristik tiap responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan lamanya menjabat. Pada tabel 4.2 dapat dilihat hasil pengumpulan data yang diperoleh dari pendistribusian kuesioner.

Tabel 4.2**Hasil Pengumpulan Data**

No.	Keterangan	Total	Presentase (%)
1.	Jenis Kelamin:		
	Pria	11	32%
	Wanita	23	68%
	Total	34	100%
2.	Usia:		
	31-40	17	50%
	41-50	14	41%
	>51	3	9%
	Total	34	100%
3.	Pendidikan Terakhir:		
	D3	5	15%
	S1	24	71%
	S2	5	15%
	Total	34	100%
4.	Jabatan:		
	Manajer	9	26%
	Supervisor	25	74%
	Total	34	100%
5.	Lamanya Menduduki Jabatan:		
	1-5 tahun	22	65%
	5-10 tahun	5	15%
	> 10 tahun	7	21%
	Total	34	100%
6.	Lamanya Bekerja:		
	1-5 tahun	2	6%
	5-10 tahun	7	21%
	> 10 tahun	25	74%
	Total	34	100%

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan data demografi responden diatas, telah dikelompokkan menjadi beberapa kategori mulai dari usia hingga lamanya bekerja pada instansi yang bersangkutan. Hasil pengumpulan data dari kategori jenis kelamin, didapatkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh kaum wanita sebesar 68%. Sedangkan dari kategori umur, paling banyak dilakukan oleh responden dengan umur berkisar 31-40 tahun dengan presentase sebesar 50%. Selanjutnya dari kategori lamanya responden dalam menduduki jabatannya, didapatkan bahwa mereka telah menjabat sekitar 1-5 tahun dengan presentase sebesar 65%. Disamping itu dari kategori lamanya bekerja, didapatkan bahwa sebesar 74% responden telah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun. Oleh karena itu, dapat disimpulkan jika responden yang terlibat telah cukup berpengalaman dan didukung dengan jangka waktu responden dalam bekerja pada instansi yang sudah cukup lama.

Selain itu dari kategori pendidikan terakhir, dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan Strata-1 (S1) telah didominasi sebesar 71%. Sedangkan dari kategori jabatan, sebagian besar responden yang terlibat memiliki jabatan sebagai supervisor. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian kali ini didominasi oleh supervisor yang memiliki jabatan setingkat dengan manajer dengan jenjang pendidikan yang cukup tinggi. Hal ini membuat responden dinilai memiliki kemampuan yang cukup untuk membuat keputusan dengan baik.

4.2.2 Deskriptif Hasil Jawaban Responden

Deskriptif hasil jawaban responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap setiap variabel yang terdiri dari partisipasi anggaran, senjangan anggaran, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi.

Berdasarkan kuesioener yang telah dikumpulkan, data akan direkapitulasi dan dianalisis. Namun sebelum dilakukan analisis, data tersebut akan dikategorikan dengan memberikan penilaian tertinggi dan terendah pada tanggapan setiap responden. Data dikategorikan dengan memberikan skor 1 untuk skor terendah dan skor 5 untuk skor tertinggi. Penentuan kriteria penilaian responden terhadap variabel akan didasarkan pada:

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan besarnya interval tersebut, maka diperoleh batasan penilaian terhadap setiap variabel sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju

1,90 – 2,60 = Tidak Setuju

2,70 – 3,40 = Kurang Setuju

3,50 – 4,20 = Setuju

4,30 – 5,00 = Sangat Setuju

4.3 Hasil Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan berdasarkan analisis item dengan mengkorelasikan skor tiap item pernyataan dengan skor variabel. Namun sebelumnya, korelasi

tersebut dilakukan dengan melakukan penjumlahan untuk setiap item skor pernyataan. Teknik korelasi ini memakai metode *pearson correlation* yang dihitung menggunakan bantuan komputer yaitu melalui program SPSS versi 23. Apabila hasil dari analisis menunjukkan nilai sebesar $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item tersebut dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Partisipasi Anggaran	Item 1	0,726	0,2869	Valid
	Item 2	0,703	0,2869	Valid
	Item 3	0,802	0,2869	Valid
	Item 4	0,706	0,2869	Valid
	Item 5	0,680	0,2869	Valid
	Item 6	0,797	0,2869	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	Item 1	0,808	0,2869	Valid
	Item 2	0,565	0,2869	Valid
	Item 3	0,703	0,2869	Valid
	Item 4	0,659	0,2869	Valid
	Item 5	0,784	0,2869	Valid
	Item 6	0,692	0,2869	Valid
	Item 7	0,834	0,2869	Valid
	Item 8	0,793	0,2869	Valid
	Item 9	0,704	0,2869	Valid
	Item 10	0,742	0,2869	Valid
	Item 11	0,679	0,2869	Valid
	Item 12	0,691	0,2869	Valid
Keterlibatan Kerja	Item 1	0,379	0,2869	Valid
	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
	Item 2	0,792	0,2869	Valid
	Item 3	0,818	0,2869	Valid
	Item 4	0,541	0,2869	Valid
	Item 5	0,619	0,2869	Valid
	Item 6	0,730	0,2869	Valid

	Butir	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
	Item 7	0,717	0,2869	Valid
	Item 8	0,537	0,2869	Valid
	Item 9	0,462	0,2869	Valid
Motivasi	Item 1	0,852	0,2869	Valid
	Item 2	0,844	0,2869	Valid
	Item 3	0,878	0,2869	Valid
	Item 4	0,869	0,2869	Valid
	Item 5	0,931	0,2869	Valid
	Item 6	0,824	0,2869	Valid
<i>Job Relevant Information</i>	Item 1	0,541	0,2869	Valid
	Item 2	0,515	0,2869	Valid
	Item 3	0,750	0,2869	Valid
	Item 4	0,660	0,2869	Valid
	Item 5	0,649	0,2869	Valid
	Item 6	0,790	0,2869	Valid
	Item 7	0,693	0,2869	Valid
	Item 8	0,658	0,2869	Valid
	Item 9	0,822	0,2869	Valid
	Item 10	0,625	0,2869	Valid
Budaya Organisasi	Item 1	0,829	0,2869	Valid
	Item 2	0,736	0,2869	Valid
	Item 3	0,857	0,2869	Valid
	Item 4	0,856	0,2869	Valid
	Item 5	0,658	0,2869	Valid
	Item 6	0,639	0,2869	Valid
	Item 7	0,798	0,2869	Valid
Senjangan Anggaran	Item 1	0,550	0,2869	Valid
	Item 2	0,605	0,2869	Valid
	Item 3	0,525	0,2869	Valid
	Item 4	0,856	0,2869	Valid
	Item 5	0,845	0,2869	Valid
	Item 6	0,858	0,2869	Valid

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 hasil data uji validitas diatas, dapat diketahui bahwa setiap butir pernyataan dari setiap variabel dinyatakan valid. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil korelasi yang telah sesuai dengan ketentuan metode

pearson correlation yaitu $r_{hitung} > r_{tabel}$. Oleh karena setiap butir pernyataan telah dinyatakan valid, maka seluruh butir pernyataan yang telah dituangkan pada kuesioner berkaitan dengan partisipasi anggaran, senjangan anggaran, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant organization*, dan budaya organisasi, dapat digunakan dalam penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ini didasarkan pada perhitungan besarnya nilai *cronbach's alpha*. Apabila nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 maka jawaban responden melalui pernyataan dalam kuesioner, akan dinyatakan reliabel. Begitupula sebaliknya, apabila nilai *cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,60 maka dianggap tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,814	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan	0,910	Reliabel
Keterlibatan Kerja	0,794	Reliabel
Motivasi	0,933	Reliabel
Job Relevant Information	0,846	Reliabel
Budaya Organisasi	0,880	Reliabel
Senjangan Anggaran	0,808	Reliabel

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 hasil uji reliabilitas diatas, diketahui bahwa setiap variabel yang diteliti telah dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan oleh besarnya nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih dari 0,60 untuk setiap variabelnya. Dengan demikian, jawaban dari responden dalam memberikan pernyataan dianggap reliabel sehingga pernyataan-pernyataan dalam kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas pada pengujian asumsi klasik dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi pada variabel dependen, variabel independen dan variabel moderasi memiliki distribusi normal atau tidak. Apabila data memiliki distribusi normal maka data tersebut dinyatakan memiliki model regresi yang baik.

Metode analisis pada uji normalitas ini menggunakan metode *one sample kolmogorov smirnov test*. Jika besarnya *one sample kolmogorov smirnov* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5

Hasil Uji Normalitas

	<i>Standarized Residual</i>
N	34
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,785

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 uji reliabilitas diatas diketahui bahwa besarnya *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,785 yaitu lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data yang didapatkan telah berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, ditemukan adanya korelasi antar variabel. Uji ini dilakukan dengan melihat besarnya *tolerance value* dan VIF.

Apabila *tolerance value* > 0,10 dan VIF > 1,0 maka data dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas. Hasil dari uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Penelitian	<i>Tolerance Value</i>	VIF
Partisipasi Anggaran	0,651	1,535
Ketidakpastian Lingkungan	0,665	1,503
Keterlibatan Kerja	0,645	1,551
Motivasi	0,648	1,542
<i>Job Relevant Information</i>	0,823	1,216
Budaya Organisasi	0,646	1,547

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi, terhadap senjangan

anggaran memiliki *tolerance value* > 0,10 atau < 1 dan nilai VIF > 1,0. Dengan demikian data tersebut dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual pada antar pengamatan di variabel penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode uji glejser untuk mendeteksi adanya kemungkinan terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi jika tingkat signifikansi < 0,05. Hasil dari uji glejser dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Penelitian	Signifikansi
Partisipasi Anggaran	0,110
Ketidakpastian Lingkungan	0,926
Keterlibatan Kerja	0,433
Motivasi	0,337
Variabel Penelitian	Signifikansi
<i>Job Relevant Information</i>	0,083
Budaya Organisasi	0,051

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi memiliki tingkat signifikansi > 0,05. Dengan demikian maka seluruh variabel dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5 Uji Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan analisis regresi linear berganda dengan bantuan *software* SPSS Statistics 23. Hasil dari analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel adalah 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	<i>Standard Error</i>	t-hitung	<i>Sig.</i>	Kesimpulan
Konstanta	0,666	0,859	0,776	0,446	Ditolak
Partisipasi Anggaran	0,086	0,208	0,411	0,685	Ditolak
Ketidakpastian Lingkungan	-0,032	0,243	-0,13	0,897	Ditolak
Keterlibatan Kerja	0,107	0,127	0,841	0,41	Ditolak
Motivasi	0,109	0,088	1,233	0,231	Ditolak
<i>Job Relevant Information</i>	0,009	0,119	0,075	0,941	Ditolak
Budaya Organisasi	0,434	0,147	2,951	0,007	Ditolak
PA.KL	-0,092	0,275	-0,335	0,741	Ditolak
PA.KK	0,446	0,135	3,296	0,003	Gagal ditolak
PA.MT	-0,209	0,121	-1,737	0,096	Ditolak
PA.JRI	-0,044	0,149	-0,296	0,770	Ditolak
PA.BO	0,156	0,170	0,920	0,368	Ditolak

(Keterangan: Partisipasi Anggaran (PA), Ketidakpastian Lingkungan (KL), Keterlibatan Kerja (KK), Motivasi (MT), *Job Relevant Information* (JRI), dan Budaya Organisasi (BO))

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan data yang didapatkan pada tabel 4.8, maka persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$SA = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 KL + \beta_3 KK + \beta_4 MT + \beta_5 JRI + \beta_6 BO + \beta_7 PA*KL + \beta_8 PA*KK + \beta_9 PA*MT + \beta_{10} PA*JRI + \beta_{11} PA*BO + e$$

$$SA = 0,666 + 0,86 PA - 0,32 KL + 0,107 KK + 0,109 MT + 0,009 JRI + 0,434 BO - 0,92 (PA*KL) + 0,446 (PA*KK) - 0,209 (PA*MT) - 0,44 (PA*JRI) + 0,156 (PA*BO) + e$$

Hasil dari persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 0,666 menyatakan bahwa nilai partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, budaya organisasi, PA.KL, PA.KK, PA.MT, PA.JRI, dan PA.BO akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,666.
2. Koefisien regresi partisipasi anggaran sebesar 0,86 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,86.
3. Koefisien regresi ketidakpastian lingkungan sebesar 0,32 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai ketidakpastian lingkungan akan menurunkan senjangan anggaran sebesar 0,32.
4. Koefisien regresi keterlibatan kerja sebesar 0,107 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai keterlibatan kerja akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,107.

5. Koefisien regresi motivasi sebesar 0,109 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai motivasi akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,109.
6. Koefisien regresi *job relevant information* sebesar 0,009 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai *job relevant information* akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,009.
7. Koefisien budaya organisasi sebesar 0,434 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai budaya organisasi akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,434.
8. Koefisien PA.KL sebesar 0,92 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai PA.KL akan menurunkan senjangan anggaran sebesar 0,92.
9. Koefisien PA.KK sebesar 0,446 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai PA.KK akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,446.
10. Koefisien PA.MT sebesar 0,209 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai PA.MT akan menurunkan senjangan anggaran sebesar 0,209.
11. Koefisien PA.JRI sebesar 0,44 menyatakan bahwa setiap kenaikan nilai PA.JRI akan menurunkan senjangan anggaran sebesar 0,44.
12. Koefisien PA.BO sebesar 0,156 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai PA.BO akan meningkatkan senjangan anggaran sebesar 0,156.

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat model yang dihasilkan pada variabel penelitian ini. Besarnya koefisien determinasi dapat

dilihat pada nilai *adjusted r square*. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,918	0,843	0,764

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.9 diatas diketahui nilai *adjusted r square* adalah sebesar 0,764. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi *job relevant information*, dan budaya organisasi berpengaruh sebesar 76,4% dan sisanya sebesar 23,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian ini.

4.6.2 Uji t

Uji hipotesis dengan uji t merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel terikat. Selanjutnya besarnya uji t akan dilihat pada tingkat signifikansi 0,05. Apabila tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 maka hipotesis dapat diterima. Dalam hal ini uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yaitu selisihan anggaran. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10**Hasil Uji t**

Variabel Penelitian	<i>Unstandarize d Coefficients</i>	<i>Standarized Coefficients</i>	t-hitung	Sig.	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,086	0,082	0,411	0,685	Ditolak
Ketidakpastian Lingkungan	-0,032	-0,032	-0,13	0,897	Ditolak
Keterlibatan Kerja	0,107	0,115	0,841	0,41	Ditolak
Motivasi	0,109	0,153	1,233	0,231	Ditolak
<i>Job Relevant Information</i>	0,009	0,007	0,075	0,941	Ditolak
Budaya Organisasi	0,434	0,371	2,951	0,007	Ditolak
PA.KL	-0,092	-0,075	-0,335	0,741	Ditolak
PA.KK	0,446	0,543	3,296	0,003	Gagal ditolak
PA.MT	-0,209	-0,212	-1,737	0,096	Ditolak
PA.JRI	-0,044	-0,035	-0,296	0,77	Ditolak
PA.BO	0,156	0,103	0,92	0,368	Ditolak

Sumber: Hasil olah data primer, 2018

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.10 diketahui bahwa partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini membuat hipotesis variabel-variabel tersebut tidak diterima atau ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan jika variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Sedangkan variabel moderasi yang terdiri dari ketidakpastian lingkungan, motivasi, *job relevant information*, dan budaya

organisasi juga tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Namun, variabel partisipasi anggaran melalui keterlibatan kerja sebagai pemoderasi (PA.KK) memiliki tingkat signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,003. Selain itu keterlibatan kerja juga memiliki tingkat koefisien sebesar 0,446 yang bernilai positif. Oleh karena itu, hal tersebut membuat hipotesis ketiga (H3) diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

4.7 Pembahasan Hipotesis

4.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Hasil analisis menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,685 sehingga menunjukkan tingkat signifikansinya yang lebih dari 0,05. Selain itu partisipasi anggaran juga memiliki koefisien regresi sebesar 0,086. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yaitu partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, tidak diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat terlihat bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, pada variabel partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi

tanggungjawabnya. Hal ini memungkinkan bawahan untuk ikut bekerjasama dalam menyusun anggaran dan menentukan rencana (Dwisariasih, 2015). Dengan demikian kemungkinan terjadinya senjangan anggaran pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak dipengaruhi oleh partisipasi anggaran.

Dalam rumah sakit ini mereka menerapkan sistem partisipasi anggaran dimana penyusunan anggaran dilakukan oleh *supervisor* pada setiap divisi dan selanjutnya akan diusulkan kepada manajer masing-masing. Selain itu manajer juga memiliki tugas untuk membuat anggarannya sendiri. Tidak dipengaruhi variabel partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dikarenakan partisipasi anggaran di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah berjalan cukup baik. Adanya komunikasi yang baik antara manajer dan *supervisor* membuat rumah sakit tersebut memperkecil kemungkinan terjadinya senjangan anggaran.

Penelitian kali ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Setiawan, 2016), (Hapsari, 2014), (Wikarta, 2011), (Pratama, 2013) dan (Adiguna, 2017) yang menghasilkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap senjangan anggaran. Namun hasil penelitian kali ini didukung oleh (Mulyani, 2012) yang mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

4.7.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Hasil analisis menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,741 sehingga menunjukkan tingkat signifikansinya yang lebih dari 0,05. Selain itu ketidakpastian lingkungan juga memiliki koefisien

regresi -0,092. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan, sehingga hipotesis kedua (H2) yaitu ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, tidak diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat terlihat bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, pada variabel ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat (Kartika, 2010).

Dalam PKU Muhammadiyah Yogyakarta, anggaran yang diajukan oleh *supervisor* memiliki kemungkinan yang cukup besar untuk disetujui. Hal ini dikarenakan kondisi keuangan yang dimiliki rumah sakit pada saat ini telah mencukupi dalam pemenuhan anggaran yang diajukan. Rumah sakit tersebut telah memiliki anggaran yang cukup dan partisipasi anggaran telah tercapai, sehingga ketidakpastian lingkunganpun tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Penelitian kali ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kartika, 2010) yang menghasilkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Namun, penelitian kali ini didukung oleh (Mulyani, 2012) dan yang justru

menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

4.7.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan Partisipasi

Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Hasil analisis menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,003 sehingga menunjukkan tingkat signifikansinya yang kurang dari 0,05. Selain itu keterlibatan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,446. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan, sehingga hipotesis ketiga (H3) yaitu keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, diterima.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat terlihat bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, pada variabel keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Keterlibatan kerja merupakan seberapa penting seorang individu memandang pekerjaannya dan melibatkannya pada kehidupannya sehari-hari.

Penelitian yang melakukan penelitian dengan menggunakan variabel keterlibatan kerja sebagai pemoderasi dalam hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, sejauh ini peneliti belum dapat menemukannya. Penelitian dengan menggunakan variabel keterlibatan kerja ditemukan hanya sebagai variabel independen terhadap senjangan anggaran ataupun terhadap kinerja manajerial. Namun dengan demikian, hasil dari penelitian kali ini

didukung oleh pernyataan (Cyert & March, 1963) penjelasan mengenai *behavioral theory*-nya yaitu keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana seseorang memandang seberapa penting pekerjaannya. Para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi akan menciptakan senjangan anggaran, yaitu untuk melindungi pekerjaan mereka dan untuk melindungi *image* mereka dalam jangka pendek.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa adanya keterlibatan kerja yang tinggi pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dapat membuat manajer semakin menginginkan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran pada area yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini menyebabkan semakin tingginya tingkat keterlibatan kerja, akan membuat partisipasi anggaran semakin meningkat sehingga senjangan anggaran dapat dimungkinkan untuk terjadi.

4.7.4 Pengaruh Motivasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Hasil analisis menyatakan bahwa motivasi memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,096 sehingga menunjukkan tingkat signifikansinya yang lebih dari 0,05. Selain itu motivasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,209. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan, sehingga hipotesis keempat (H4) yaitu motivasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, tidak diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat terlihat bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, pada variabel

motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Motivasi sangat dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh para karyawan akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi itu sendiri dikarenakan tujuan dari organisasi tersebut telah terpenuhi dengan baik (Pratama, 2013). Namun, hasil dalam penelitian kali ini menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini dikarenakan dalam Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, motivasi hanya dijadikan sebagai pelaksanaan tugas dan kewajiban untuk mempertahankan kelangsungan pekerjaan mereka. Dengan demikian hal tersebut tidak akan mempengaruhi hubungan partisipasinya dalam menyusun anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Penelitian kali ini tidak sejalan dengan penelitian oleh (Pratama, 2013) yang menyatakan bahwa motivasi memperlemah secara signifikan pada hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Namun sebaliknya, penelitian kali ini sejalan dan didukung oleh penelitian yang dilakukan (Bagus & Astika, 2016) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

4.7.5 Pengaruh *Job Relevant Information* terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Hasil analisis menyatakan bahwa *job relevant information* memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,770 sehingga menunjukkan tingkat signifikansinya yang lebih dari 0,05. Selain itu *job relevant information* memiliki nilai koefisien regresi

sebesar -0,44. Hal ini menunjukkan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan, sehingga hipotesis kelima (H5) yaitu *job relevant information* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, tidak diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat terlihat bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, pada variabel *job relevant information* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. *Job relevant information* merupakan informasi yang dapat membantu atasan dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik. Selain itu *job relevant information* juga sangat dibutuhkan untuk membantu dalam pemilihan program dan kegiatan yang efektif dan ekonomis, sehingga penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan pertimbangan prioritas program dan kegiatan (Bulan, 2011).

Dalam penelitian kali ini ditemukan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran pada rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini mengindikasikan bahwa pertukaran informasi diantara atasan dengan bawahan telah berjalan dengan baik dan telah dilakukan sebagaimana mestinya. Dengan demikian, hal tersebut membuat *job relevant information* tidak dapat bertindak sebagai pemoderasi terhadap hubungan yang terjadi antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Penelitian kali ini tidak sejalan dengan penelitian (Bulan, 2011) yang menyatakan bahwa *job relevant information* berperan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Namun, penelitian didukung oleh pendapat beberapa peneliti yang melakukan penelitian mengenai *job relevant information* dan dikaitkan dengan partisipasi anggaran serta senjangan anggaran.

Menurut (Ompusunggu & Bawono, 2006) apabila partisipasi anggaran meningkat, maka *job relevant information* juga akan meningkat. Selain itu mereka juga menemukan bahwa *job relevant information* dalam proses partisipasi anggaran, memberikan kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimiliki bawahan kepada atasan. Dengan demikian atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas. Selain itu menurut (Srimuliani, Musmini, & Herawati, 2014) *job relevant information* yang tinggi akan mengurangi senjangan anggaran. Hal ini disebabkan selama proses penyusunan anggaran, bawahan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga senjangan anggaran dapat dikurangi.

Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* memiliki pengaruh baik itu pengaruh positif ataupun negatif terhadap partisipasi anggaran maupun senjangan anggaran. Dengan demikian dalam penelitian kali ini peneliti menyimpulkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak melibatkan *job relevant information*

sebagai pemoderasi, namun dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang telah diteliti pada penelitian ini.

4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.

Hasil analisis menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,368 sehingga menunjukkan tingkat signifikansinya yang lebih dari 0,05. Selain itu budaya organisasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,156. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan, sehingga hipotesis keenam (H6) yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, tidak diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat terlihat bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, pada variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma-norma yang telah disepakati sebelumnya untuk dilaksanakan oleh para anggota baru dalam mengatasi setiap permasalahan organisasi, baik secara internal maupun eksternal dalam mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut (Sinaga, 2013).

Dalam Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini dikarenakan manajer atau setingkat manajer di rumah sakit tersebut, dalam menyusun anggarannya didasarkan pada

peraturan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, penyusunan anggaran tidak didasarkan pada budaya yang ada dalam rumah sakit. Oleh karena itu pada rumah sakit tersebut, variabel budaya organisasi tidak dapat bertindak sebagai pemoderasi antara hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Penelitian kali ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Giusti, 2013). Namun penelitian kali ini sejalan atau didukung oleh penelitian (Sinaga, 2013), (Hapsari, 2014), dan (Dwisariasih, 2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan, keterlibatan kerja, motivasi, *job relevant information*, dan budaya organisasi dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sedangkan responden yang digunakan yaitu para manajer atau setingkat manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan 34 kuesioner yang diantarkan secara langsung oleh peneliti kepada responden yang bersangkutan.

Selanjutnya pengujian dalam metode ini menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan *software SPSS Statistics 23*. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.
2. Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
3. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan positif dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
4. Motivasi tidak berpengaruh dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
5. *Job relevant information* tidak berpengaruh dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

6. Budaya organisasi tidak berpengaruh dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

5.2 Implikasi

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab empat, maka implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Berkaitan dengan hasil analisis pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, ditemukan bahwa hanya variabel keterlibatan kerja saja yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dan selebihnya variabel lainnya justru tidak berpengaruh. Hal ini mengindikasikan bahwa proses penyusunan anggaran pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah berjalan cukup baik sehingga memperkecil kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Hal tersebut juga dibuktikan dengan variabel partisipasi anggaran yang tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Namun, timbulnya senjangan anggaran dapat berubah seiring dengan pergantian pejabat struktural yang berperan dalam penyusunan anggaran pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Oleh karena itu, pihak manajemen rumah sakit dapat meningkatkan pengendalian internal yang maksimal berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM), yang dalam hal ini adalah pihak manajer atau setingkat manajer. Pemberian pengetahuan mengenai penyusunan rancangan anggaran juga perlu untuk dimiliki oleh para manajer dan supervisor. Seperti diketahui, bahwa para manajer dan supervisor yang bertugas dalam menyusun anggaran pada instansi tersebut, didominasi oleh mereka yang memiliki latar belakang pendidikan non-ekonomi. Dengan demikian, penting

adanya untuk memberikan pengetahuan tambahan dan arahan yang baik berkaitan dengan penyusunan anggaran. Hal tersebut dapat berguna untuk menghindari kemungkinan timbulnya senjangan anggaran dan dapat menciptakan kinerja yang lebih fungsional.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Hasil dari penelitian kali ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan hanya dalam lingkup Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dengan sampel sebanyak 34 responden.
2. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner, sehingga dikhawatirkan saat responden mengisi kuesioner tersebut terjadi bias. Hal ini terjadi karena beberapa faktor yaitu:
 - a. Kesibukan yang dimiliki para responden sehingga menyebabkan kesediaan responden dalam mengisi kuesioner menjadi tergesa-gesa atau bahkan tidak dapat menyempatkan untuk mengisi kuesioner.
 - b. Beberapa responden juga dikhawatirkan tidak mengisi kuesioner yang ada secara jujur. Hal ini dikarenakan mereka tidak ingin membocorkan kondisi di lingkungan pekerjaannya yang sebenarnya kepada pihak eksternal.

5.4 Saran

Berdasarkan penelitian kali ini, peneliti memberikan beberapa saran yang perlu disampaikan yaitu:

1. Kepada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, diharapkan untuk terus meningkatkan pengendalian internalnya dan mensejahterakan pegawainya. Hal tersebut perlu dilakukan untuk mengantisipasi hal buruk yang dapat terjadi kapan saja. Dengan demikian, rumah sakit dapat berjalan dengan baik dari segi manajemen maupun dari segi pelayanan.
2. Kepada peneliti selanjutnya, dapat memperluas obyek penelitian dengan melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa lainnya seperti hotel atau bank. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel moderasi lainnya seperti asimetri informasi dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiguna, R. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran , Kejelasan Tujuan Anggaran , dan Pengaruh Partisipasi Anggaran , Kejelasan Tujuan Anggaran , dan Asimetri Informasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran.
- Agusti, R. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Ekonomi*, 20(3), 1–15.
- Amelia, F., Yusralaini, D. H., & Azhar, A. D. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating, 1–16.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ardianto, Y. (2008). TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA , JOB RELEVANT INFORMATION DAN KEPUASAN.
- Bagus, I., & Astika, P. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Senjangan Anggaran di Universitas Udayana dengan Informasi Asimetri dan Motivasi sebagai Pemoderasi, 4, 749–774.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61.
- Bulan, R. F. (2011). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating, 4(1), 1–17.
- Campbell, D. J., & Gingrich, K. (1986). The Interactive Effects of Task Complexity and Participation on Task Performance: A Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(2), 162–180.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs: NI.Prentice-Hall.
- Dwisariasih, J. (2015). Pengaruh Asimetri, Budaya Organisasi dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran, 4(3), 338–347.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Giusti, G. (2013). Pengaruh Pasrtisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating.
- Hapsari, I. (2014). Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Budgetary Slack.
- Indonesiayes. (2017). RS Fatmawati Diduga Lakukan Penyalahgunaan Anggaran. Retrieved February 2, 2018, from <http://indonesiayes.com/2017/08/11/rs-fatmawati-diduga-lakukan-penyalahgunaan-anggaran/>
- Ismail. (2017). Buntut Dugaan Kasus Korupsi di RSUD Waled, DPRD Bakal Panggil Inspektorat. Retrieved February 2, 2018, from <http://www.kabar-cirebon.com/2017/11/buntut-dugaan-kasus-korupsi-di-rsud-waled-dprd->

bakal-panggil-inspektorat/2/

- Kartika, A. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Journal Kajian Akuntansi*, 2(1), 39–60.
- Kenis, I. (1979). Effects of Budegetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, 54(4), 707–721.
- Mahmudi. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press.
- Mulyani, R. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.
- Nunnally, J. (1960). Educational and Psychological Measurement, 20.
- Ompusunggu, K. B., & Bawono, I. (2006). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN JOB RELEVANT INFORMATION (JRI) TERHADAP INFORMASI ASIMETRIS (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi IX Padang*, 23–26.
- Pamungkas, I. M. bagas W., Adiputra, I. M. P., & Sulindawati, N. L. G. E. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika dan Self Esteem Terhadap Budgetary Slack (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana). *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1).
- Parila, S. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi.
- Prakasa, A. (2016). Pengaruh Perilaku Oportunistik, Etika dan Komitmen Organisasi Legsilatif terhadap Senjangan Anggaran pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
- Pratama, R. (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 Ilmiah. Universitas Negeri Padang.*, 1–20.
- Rahman, F. A. (2002). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Modrating (Studi Empiris Pada Kawasan Indsutri Batam). *Universitas Diponegoro*.
- Ramdanil, R. (2013). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
- Risnora G, J. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating, 0–5.
- Schiff, M., & Lewin, Y. (1970). The Impact of People on Budets. *The Accounting Review*, 45, 259–268.
- Setiawan, P. (2016). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Informasi Asimetri dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi.
- Sinaga, M. T. U. A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan

Anggaran Dengan Locus Of Control Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.

- Srimuliani, N. L., Musmini, L. S., & Herawati, N. T. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack). *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1).
- Tjahjanti, R. D. F. (2004). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran.
- Tomy, M., & Abdullah. (2011). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Di Moderasi Komitmen Organisasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kota Bengkulu).
- Venusita, L. (2007). Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER). *Jurnal Kewirausahaan*, 2(1), 1–13.
- Wikarta, Y. D. P. (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penciptaan Senjangan Anggaran.
- Winardi, J. (2002). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Persada Grafindo.
- Yusuf, M. (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Perilaku Etis sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

SURAT IZIN PENELITIAN



RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 20 Yogyakarta 55122

Telp. (0274) 512653 Fax. (0274) 566129, IGD : (0274) 370262, E-mail : pkujogja@yahoo.co.id, pkujogja@gmail.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

15 Rajab 1439 H/ 2 April 2018

Nomor : 1092 /Pl.24.2/IV/2018

Hal : Ijin Penelitian

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi UII

condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Memperhatikan surat Saudara Nomor : 090/Dek/10/Div.SDM/III/2018 tanggal 13 Maret 2018 tentang permohonan Penelitian bagi:

Nama : RR.Ayu Anisa

NIM : 14312650

Judul Penelitian : Pengaruh Keterlibatan Kerja, Motivasi, Ketidakpastian Lingkungan, Job Relevant Information, dan Budaya Organisasi dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Bersama ini disampaikan bahwa pada prinsipnya, kami dapat mengabulkan permohonan tersebut dengan ketentuan :

1. Bersedia mentaati peraturan yang berlaku di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bersedia mengganti barang yang dirusakkan selama menjalankan Penelitian..
3. Bersedia menyerahkan pas foto 2 x 3, sebanyak 2 lembar untuk arsip dan tanda pengenal.
4. Bersedia memberikan biaya administrasi sebesar Rp 400.000,- berlaku untuk kurun waktu 6 (enam) bulan dan diselesaikan sebelum pelaksanaan.
5. Pembayaran dilakukan di bagian Bank BNI Syariah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta pada jam kerja (08.00 – 13.00 WIB)
6. Setelah selesai pengambilan data penelitian di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, peneliti wajib melapor ke Diklat dengan membawa hasil penelitian yang belum diujikan untuk dikoreksi dan dibuatkan surat keterangan selesai penelitian.
7. Peneliti wajib menyerahkan hasil penelitian yang telah diujikan dan disahkan kepada RS PKU Muh. Yk. melalui Diklat dan menyerahkan Hasil penelitian Soft & Hard File kepada rumah sakit.

Catatan:

1. Sebelum melaksanakan penelitian kepada yang bersangkutan diminta menghadap Supervisor Diklat (Siti Istiyati,S.ST.M.Kes)
2. Selama melakukan Penelitian berkonsultasi dengan Pembimbing dari rumah sakit, yaitu :
- Siti Aisyah Retnowati,SE

Jika ketentuan-ketentuan diatas tidak dapat dipenuhi maka dengan terpaksa kami akan meninjau ulang kerjasama dengan institusi bersangkutan untuk waktu-waktu selanjutnya.

Demikian, untuk menjadikan maklum

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Direktur Utama

dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A

NBM. 1066.955

Tembusan:

1. Direktur Umum, Keuangan dan Kepegawaian
2. Supervisor Perbendaharaan
3. Supervisor Diklat
4. Pembimbing yang bersangkutan
5. Peneliti yang bersangkutan (RR.Ayu Anisa)
6. Arsip

Cepat - Mutu - Nyaman - Ringan - Islami

LAMPIRAN 2

KUESIONER PENELITIAN



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 – 883087 – 885376 Fax : 882589

Kepada

Yth.

di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai penunjang skripsi yang berjudul **"PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, MOTIVASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, JOB RELEVANT INFORMATION, DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN"** yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner yang terlampir berikut ini. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner ini sangat berharga bagi keberlangsungan penelitian ini. Selanjutnya seluruh jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan dijamin kerahasiaannya. Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, Maret 2018

Dosen Pembimbing,

Peneliti,

Primanita Setyono, Dra. MBA., Ak., CA., Cert. SAP

Rr. Ayu Anisa

PERTANYAAN UMUM

Identitas Responden

1. Nama Responden/ Inisial **Diisi jika berkenan* :
2. Jenis Kelamin :
() Pria () Wanita
3. Umur : _____ Tahun
4. Pendidikan Terakhir :
() SMA () D3 () S1
() S2 () S3
5. Jabatan :
6. Lamanya Bapak/ Ibu Menduduki Jabatan Saat Ini :
() < 1 th () 1-5 th
() 5-10 th () >10 th
7. Lamanya Bapak/ Ibu Bekerja Pada Institusi Ini :
() < 1 th () 1-5 th
() 5-10 th () >10 th

PERTANYAAN KHUSUS

Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan cara memberi tanda ($\sqrt{\quad}$) pada kolom skala 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu/Saudara dengan jawaban yang tersedia seperti dibawah ini.

Keterangan:

- | | | | |
|-----------|------------------------|------------|------------------------------|
| SS | : Sangat Setuju | TS | : Tidak Setuju |
| S | : Setuju | STS | : Sangat Tidak Setuju |
| KS | : Kurang Setuju | | |

A. PARTISIPASI ANGGARAN

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/ Ibu terhadap partisipasi anggaran.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran.					
2.	Menurut saya dilakukannya revisi anggaran adalah masuk akal.					
3.	Saya sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta.					
4.	Usulan anggaran dari saya berpengaruh dalam anggaran akhir.					
5.	Menurut saya usulan dari bawahan itu penting.					
6.	Atasan saya sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran.					

B. KETERLIBATAN KERJA

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/ Ibu terhadap keterlibatan kerja.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya sangat bangga bisa bercerita kepada orang lain mengenai perusahaan saya.					
2.	Terkadang saya ingin mengundurkan diri dari perusahaan.					
3.	Saya tidak mau bekerja keras hanya untuk membantu perusahaan ini.					
4.	Meskipun kondisi keuangan perusahaan tidak begitu baik, rasanya saya tidak ingin pindah ke perusahaan lain.					

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
5.	Dalam bekerja saya ingin kerja keras saya bermanfaat, bukan hanya untuk diri saya pribadi tetapi juga untuk kepentingan perusahaan.					
6.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini.					
7.	Tawaran gaji yang lebih besar dari perusahaan lain tidak akan membuat saya ingin pindah bekerja.					
8.	Saya tidak akan menyarankan kepada teman baik saya untuk bekerja di perusahaan ini.					
9.	Rasanya senang sekali jika mengetahui bahwa apa yang saya lakukan bermanfaat bagi perusahaan ini.					

C. MOTIVASI

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/ Ibu terhadap motivasi.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Kepercayaan yang diberikan kepada saya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan membuat saya dapat bekerja secara professional.					
2.	Kerjasama dari supervisor membuat saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
3.	Penghargaan dapat memacu saya untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin.					
4.	Penawaran untuk promosi jabatan membuat saya dapat bekerja secara optimal.					
5.	Kenaikan gaji dapat memacu saya untuk bekerja secara optimal.					

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
6.	Kerjasama antar teman kerja yang baik membuat saya bekerja secara maksimal.					

D. KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/ Ibu terhadap ketidakpastian lingkungan.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya yakin tentang metode kerja yang terbaik di tempat saya bekerja.					
2.	Saya mempunyai sebuah informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di tempat saja bekerja.					
3.	Sangat sulit bagi saya untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar dalam mengerjakan pekerjaan.					
4.	Keputusan-keputusan yang saya ambil dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada diluar kendali saya.					
5.	Saya tahu pasti bagaimana harus berbuat dan bersikap dalam organisasi.					
6.	Saya yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang harus saya lakukan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi.					
7.	Saya mengetahui apakah tindakan-tindakan saya dapat menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan saya.					
8.	Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya.					

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
9.	Saya sudah memenuhi harapan-harapan pihak lain yang ada dalam organisasi.					
10.	Sulit sekali untuk mengetahui apakah cara-cara yang saya tempuh dalam melakukan pekerjaan bisa mencapai sasaran.					
11.	Saya yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan.					
12.	Saya sering menghadapi masalah baru atau masalah yang tidak bisa berkenaan dengan anggaran saya.					

E. JOB RELEVANT INFORMATION

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/ Ibu terhadap *job relevant information*.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya selalu merasa jelas tentang apa yang perlu untuk saya melakukan yang terbaik.					
2.	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya.					
3.	Saya dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.					
4.	Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.					
5.	Saya selalu mencari informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.					

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
6.	Informasi yang saya butuhkan tersedia segera ketika diminta.					
7.	Sesaat setelah informasi selesai diproses, informasi tersebut diberikan kepada saya secara langsung atau otomatis.					
8.	Laporan yang diberikan kepada saya sudah dalam bentuk sistematis dan teratur. Misalnya seperti laporan harian, laporan mingguan, laporan tahunan, dan lain-lain.					
9.	Laporan informasi terjadinya suatu kejadian disampaikan secara relevan kepada saya.					
10.	Saya memperoleh informasi tentang unit/ sub unit atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (unit/ sub unit dalam organisasi).					

F. BUDAYA ORGANISASI

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/ Ibu terhadap budaya organisasi.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan di organisasi saya memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahannya.					
2.	Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan diterapkan di lingkungan organisasi saya.					
3.	Pimpinan di organisasi saya selalu memberikan dukungan moral kepada para bawahan.					
4.	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama (kerjasama antar pegawai).					

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
5.	Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6.	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja.					
7.	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.					

G. SENJANGAN ANGGARAN

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/ Ibu terhadap senjangan anggaran.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Standar yang digunakan didalam anggaran mendorong prouktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya.					
2.	Anggaran untuk departemen saya dapat saya pastikan dapat terlaksana.					
3.	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya.					
4.	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya tidak begitu tinggi tuntutanannya.					
5.	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi.					
6.	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat mudah untuk dicapai atau direalisasi.					

LAMPIRAN 3

TABULASI KUESIONER

Tabulasi Kuesioner Variabel Senjangan Anggaran dan Partisipasi Anggaran

No	Senjangan Anggaran								Partisipasi Anggaran							
	SA1	SA 2	SA 3	SA 4	SA 5	SA 6	Total SA	Rata-rata	PA1	PA 2	PA 3	PA 4	PA 5	PA 6	Total PA	Rata-rata
1	2	3	5	2	2	2	16	2,67	2	3	2	4	4	3	18	3,00
2	4	3	4	3	3	4	21	3,50	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	4	3	4	4	4	22	3,67
4	4	3	4	3	4	4	22	3,67	3	4	3	4	4	4	22	3,67
5	4	4	4	4	4	4	24	4,00	5	5	5	4	5	5	29	4,83
6	3	3	4	3	3	3	19	3,17	2	4	4	4	5	4	23	3,83
7	4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	3	3	3	20	3,33
8	4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	3	3	3	20	3,33
9	4	3	4	3	2	3	19	3,17	4	4	2	4	4	4	22	3,67
10	5	4	4	2	2	4	21	3,50	4	4	4	4	4	4	24	4,00
11	4	3	4	3	3	4	21	3,50	3	4	4	4	5	4	24	4,00
12	4	3	4	4	3	4	22	3,67	4	5	4	5	5	5	28	4,67
13	4	3	4	4	3	3	21	3,50	3	4	4	4	5	4	24	4,00
14	4	4	5	3	4	4	24	4,00	5	5	5	5	5	5	30	5,00
15	4	4	4	4	2	4	22	3,67	4	5	3	3	4	4	23	3,83
16	4	4	4	3	2	3	20	3,33	5	5	4	4	5	5	28	4,67
17	4	4	4	3	2	3	20	3,33	2	4	4	3	4	4	21	3,50

No	Senjangan Anggaran								Partisipasi Anggaran							
	SA1	SA 2	SA 3	SA 4	SA 5	SA 6	Total SA	Rata-rata	PA1	PA 2	PA 3	PA 4	PA 5	PA 6	Total PA	4,33
19	5	5	5	5	5	5	30	5,00	4	4	4	5	5	5	27	4,50
20	4	3	4	5	5	5	26	4,33	4	5	4	4	4	4	25	4,17
21	3	4	4	3	4	3	21	3,50	4	4	3	4	5	4	24	4,00
22	4	4	4	5	5	4	26	4,33	4	5	5	4	5	4	27	4,50
23	4	4	3	4	3	3	21	3,50	2	4	3	1	4	4	18	3,00
24	4	3	4	3	2	3	19	3,17	3	4	4	4	5	4	24	4,00
25	4	5	5	5	5	4	28	4,67	5	5	5	5	5	5	30	5,00
26	4	4	4	3	2	3	20	3,33	4	4	4	3	4	4	23	3,83
27	4	4	4	4	2	4	22	3,67	4	4	4	4	4	4	24	4,00
28	4	4	4	4	3	4	23	3,83	4	5	4	3	5	4	25	4,17
29	4	4	4	3	2	3	20	3,33	2	4	3	4	5	5	23	3,83
30	4	3	4	4	2	4	21	3,50	4	3	4	4	4	4	23	3,83
31	4	3	4	3	3	3	20	3,33	5	4	4	5	4	4	26	4,33
32	4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
33	5	5	5	5	5	5	30	5,00	5	5	5	5	5	5	30	5,00
34	3	4	4	3	3	4	21	3,50	3	4	4	4	4	4	23	3,83

Lampiran 3 Lanjutan

Tabulasi Kuesioner Variabel Ketidakpastian Lingkungan

No.	Ketidakpastian Lingkungan													
	KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7	KL8	KL9	KL10	KL11	KL12	Total KL	Rata-rata
1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	2	38	3,17
2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	43	3,58
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46	3,83
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	46	3,83
6	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	43	3,58
7	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	41	3,42
8	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	41	3,42
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47	3,92
10	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	42	3,50
11	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	45	3,75
12	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	53	4,42
13	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	42	3,50
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	57	4,75
15	5	5	2	2	5	4	4	4	4	2	5	3	45	3,75
16	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	54	4,50
17	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	5	3	40	3,33

No.	Ketidakpastian Lingkungan													Total KL	Rata- rata
	KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7	KL8	KL9	KL10	KL11	KL12			
19	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92	
20	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	3	41	3,42	
21	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	2,17	
22	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	44	3,67	
23	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	45	3,75	
24	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	43	3,58	
25	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	50	4,17	
26	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2	4	3	38	3,17	
27	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3,67	
28	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	45	3,75	
29	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3,67	
30	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	42	3,50	
31	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	44	3,67	
32	2	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	3	34	2,83	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00	
34	3	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	3	40	3,33	

Lampiran 3 Lanjutan

Tabulasi Kuesioner Variabel Keterlibatan Kerja dan Motivasi

No	Keterlibatan Kerja											Motivasi							
	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	Tota l KK	Rata -rata	MT1	MT 2	MT 3	MT 4	MT 5	MT 6	Tota l MT	Rata -rata
1	5	2	2	4	4	4	4	2	4	31	3,44	4	4	3	2	4	5	22	6,29
2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	34	3,78	4	4	4	3	4	4	23	6,57
3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	41	4,56	4	4	3	3	4	4	22	6,29
4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	31	3,44	5	5	5	5	5	4	29	8,29
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3,89	5	4	4	5	5	5	28	8,00
6	4	2	2	4	4	4	3	2	5	30	3,33	4	5	4	5	5	5	28	8,00
7	4	5	4	3	5	5	5	5	5	41	4,56	3	4	3	3	3	3	19	5,43
8	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42	4,67	3	4	3	3	3	3	19	5,43
9	4	3	1	4	5	4	4	3	4	32	3,56	4	5	4	5	5	5	28	8,00
10	5	2	2	4	4	4	4	2	4	31	3,44	5	5	5	5	4	5	29	8,29
11	4	3	2	4	4	5	4	3	5	34	3,78	5	5	5	5	5	4	29	8,29
12	4	5	5	4	4	5	5	5	5	42	4,67	2	3	3	3	3	3	17	4,86
13	4	2	2	4	4	4	4	2	4	30	3,33	4	3	4	3	3	3	20	5,71
14	4	4	4	4	5	4	5	4	3	37	4,11	5	5	5	5	5	5	30	8,57
15	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	3,67	5	4	5	5	5	5	29	8,29
16	5	5	5	4	5	5	4	1	5	39	4,33	2	4	2	3	3	3	17	4,86
17	4	1	1	4	4	4	4	2	4	28	3,11	4	5	5	5	5	4	28	8,00
18	4	4	4	5	5	5	4	2	5	38	4,22	2	2	3	3	2	3	15	4,29

No	Keterlibatan Kerja											Motivasi							
	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	Tota l KK	Rata -rata	MT1	MT 2	MT 3	MT 4	MT 5	MT 6	Tota l MT	Rata -rata
20	4	2	1	4	5	5	3	2	5	31	3,44	5	5	5	5	5	5	30	8,57
21	4	3	2	2	5	5	4	3	4	32	3,56	5	4	4	4	4	5	26	7,43
22	3	1	1	4	4	4	4	4	4	29	3,22	5	5	4	4	4	5	27	7,71
23	4	1	1	1	5	5	5	1	4	27	3,00	5	4	4	3	4	5	25	7,14
24	2	4	4	4	4	4	4	3	4	33	3,67	4	3	3	3	2	2	17	4,86
25	3	3	2	2	2	3	2	2	3	22	2,44	5	5	5	4	5	4	28	8,00
26	4	4	4	3	4	4	3	2	4	32	3,56	4	4	4	4	5	5	26	7,43
27	4	1	1	4	4	4	4	2	4	28	3,11	4	3	4	3	3	3	20	5,71
28	4	2	2	4	4	4	4	4	4	32	3,56	5	5	4	4	4	5	27	7,71
29	5	3	2	4	5	4	4	2	5	34	3,78	5	5	5	5	5	5	30	8,57
30	4	2	2	4	4	4	3	4	4	31	3,44	4	5	4	4	4	4	25	7,14
31	4	2	3	4	5	5	4	2	4	33	3,67	4	4	4	4	4	5	25	7,14
32	4	4	4	4	5	5	5	3	4	38	4,22	4	4	4	4	4	4	24	6,86
33	3	2	1	2	3	3	3	1	4	22	2,44	5	5	5	5	5	5	30	8,57
34	4	3	2	4	5	5	4	2	4	33	3,67	4	4	4	4	4	4	24	6,86

Lampiran 3 Lanjutan

Tabulasi Kuesioner Variabel *Job Relevant Information* dan Budaya Organisasi

No .	Job Relevant Information												Budaya Organisasi									
	JRI 1	JRI 2	JRI 3	JRI 4	JRI 5	JRI 6	JRI 7	JRI 8	JRI 9	JRI 10	Total JRI	Rata -rata	BO 1	BO 2	BO 3	BO 4	BO 5	BO 6	BO 7	Tota l BO	Rata -rata	
1	4	4	3	4	4	2	2	3	2	4	32	3,20	2	2	2	3	4	4	4	21	3	
2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	34	3,40	4	3	3	3	4	4	4	25	3,57	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00	4	4	4	4	3	4	4	27	3,86	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	3,90	4	4	4	4	4	4	4	28	4	
5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	39	3,90	4	4	4	4	4	4	4	28	4	
6	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46	4,60	4	4	4	4	4	4	4	28	4	
7	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43	4,30	4	4	4	4	4	4	4	28	4	
8	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	44	4,40	4	4	4	4	4	4	4	28	4	
9	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37	3,70	3	4	4	4	4	3	4	26	3,71	
10	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	34	3,40	3	4	4	4	3	4	4	26	3,71	
11	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	40	4,00	4	4	4	4	4	3	4	27	3,86	
12	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	44	4,40	5	4	4	4	4	3	5	29	4,14	
13	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34	3,40	4	4	4	4	4	4	5	29	4,14	
14	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	42	4,20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00	4	4	4	4	4	4	4	28	4	
16	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	3,80	4	5	5	5	4	4	5	32	4,57	
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3,90	4	4	4	4	2	4	4	26	3,71	
18	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	44	4,40	4	4	4	4	4	4	4	28	4	

No .	Job Relevant Information												Budaya Organisasi								
	JRI 1	JRI 2	JRI 3	JRI 4	JRI 5	JRI 6	JRI 7	JRI 8	JRI 9	JRI 10	Total JRI	Rata -rata	BO 1	BO 2	BO 3	BO 4	BO 5	BO 6	BO 7	Tota l BO	Rata -rata
20	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	34	3,40	5	5	5	5	5	5	5	35	5
21	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	38	3,80	4	4	4	4	4	4	4	28	4
22	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45	4,50	4	4	4	4	4	4	4	28	4
23	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	3,90	5	5	5	5	4	4	5	33	4,71
24	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48	4,80	4	4	3	4	4	3	4	26	3,71
25	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	47	4,70	4	4	5	4	4	4	5	30	4,29
26	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34	3,40	3	3	4	4	3	4	4	25	3,57
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00	4	4	4	4	4	4	4	28	4
28	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	41	4,10	5	5	4	5	4	4	5	32	4,57
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	3,90	5	2	5	5	4	4	5	30	4,29
30	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	37	3,70	4	4	4	4	4	4	4	28	4
31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	3,80	4	4	3	4	3	3	4	25	3,57
32	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	47	4,70	4	4	4	4	4	4	4	28	4
33	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	33	3,30	5	5	5	5	5	5	5	35	5
34	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38	3,80	4	4	4	3	4	4	4	27	3,86

LAMPIRAN 4

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Hasil Uji Validitas

Senjangan Anggaran

Correlations

		SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	Tot_SA
SA1	Pearson Correlation	1	.400*	.012	.394*	.222	.551**	.550**
	Sig. (2-tailed)		.019	.947	.021	.207	.001	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34
SA2	Pearson Correlation	.400*	1	.227	.401*	.387*	.322	.605**
	Sig. (2-tailed)	.019		.198	.019	.024	.063	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
SA3	Pearson Correlation	.012	.227	1	.315	.390*	.431*	.525**
	Sig. (2-tailed)	.947	.198		.070	.023	.011	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34
SA4	Pearson Correlation	.394*	.401*	.315	1	.703**	.707**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.021	.019	.070		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
SA5	Pearson Correlation	.222	.387*	.390*	.703**	1	.651**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.207	.024	.023	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
SA6	Pearson Correlation	.551**	.322	.431*	.707**	.651**	1	.858**
	Sig. (2-tailed)	.001	.063	.011	.000	.000		.000

		SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	Tot_SA
	N	34	34	34	34	34	34	34
Tot_SA	Pearson Correlation	.550**	.605**	.525**	.856**	.845**	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Partisipasi Anggaran

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Tot_PA
PA1	Pearson Correlation	1	.518**	.496**	.445**	.140	.357*	.726**
	Sig. (2-tailed)		.002	.003	.008	.430	.038	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA2	Pearson Correlation	.518**	1	.544**	.187	.423*	.571**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.002		.001	.290	.013	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA3	Pearson Correlation	.496**	.544**	1	.416*	.510**	.567**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001		.014	.002	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA4	Pearson Correlation	.445**	.187	.416*	1	.454**	.510**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.008	.290	.014		.007	.002	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Tot_PA
PA5	Pearson Correlation	.140	.423*	.510**	.454**	1	.709**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.430	.013	.002	.007		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA6	Pearson Correlation	.357*	.571**	.567**	.510**	.709**	1	.797**
	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.002	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
Tot_PA	Pearson Correlation	.726**	.703**	.802**	.706**	.680**	.797**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ketidakpastian Lingkungan

		Tot_KL
KL1	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL2	Pearson Correlation	.565**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	34
KL3	Pearson Correlation	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34

		Tot_KL
KL4	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL5	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL6	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL7	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL8	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL9	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL10	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL11	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
KL12	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	34
Tot_KL	Pearson Correlation	1

	Sig. (2-tailed)	
	N	34

Keterlibatan Kerja

Correlations

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	Tot_KK
KK 1	Pearson Correlation	1	.111	.120	.267	.465**	.368*	.278	-.147	.391*	.379*
	Sig. (2-tailed)		.533	.498	.128	.006	.032	.112	.407	.022	.027
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KK 2	Pearson Correlation	.111	1	.903**	.228	.258	.407*	.391*	.353*	.256	.792**
	Sig. (2-tailed)	.533		.000	.194	.140	.017	.022	.041	.144	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KK 3	Pearson Correlation	.120	.903**	1	.354*	.240	.419*	.470**	.374*	.160	.818**
	Sig. (2-tailed)	.498	.000		.040	.172	.014	.005	.029	.366	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KK 4	Pearson Correlation	.267	.228	.354*	1	.288	.227	.238	.279	.265	.541**
	Sig. (2-tailed)	.128	.194	.040		.098	.196	.175	.110	.130	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KK 5	Pearson Correlation	.465**	.258	.240	.288	1	.771**	.611**	.084	.460**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.006	.140	.172	.098		.000	.000	.637	.006	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KK 6	Pearson Correlation	.368*	.407*	.419*	.227	.771**	1	.624**	.224	.585**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.032	.017	.014	.196	.000		.000	.203	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	Tot_KK
KK 7	Pearson Correlation	.278	.391*	.470**	.238	.611**	.624**	1	.443**	.195	.717**
	Sig. (2-tailed)	.112	.022	.005	.175	.000	.000		.009	.268	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KK 8	Pearson Correlation	-.147	.353*	.374*	.279	.084	.224	.443**	1	-.082	.537**
	Sig. (2-tailed)	.407	.041	.029	.110	.637	.203	.009		.643	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
KK 9	Pearson Correlation	.391*	.256	.160	.265	.460**	.585**	.195	-.082	1	.462**
	Sig. (2-tailed)	.022	.144	.366	.130	.006	.000	.268	.643		.006
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Tot_KK	Pearson Correlation	.379*	.792**	.818**	.541**	.619**	.730**	.717**	.537**	.462**	1
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.006	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Motivasi

Correlations

		MT1	MT2	MT3	MT4	MT5	MT6	Tot_MT
MT1	Pearson Correlation	1	.635**	.798**	.612**	.696**	.684**	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
MT2	Pearson Correlation	.635**	1	.634**	.708**	.795**	.641**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000

		MT1	MT2	MT3	MT4	MT5	MT6	Tot_MT
	N	34	34	34	34	34	34	34
MT3	Pearson Correlation	.798**	.634**	1	.808**	.765**	.566**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
MT4	Pearson Correlation	.612**	.708**	.808**	1	.792**	.592**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
MT5	Pearson Correlation	.696**	.795**	.765**	.792**	1	.785**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
MT6	Pearson Correlation	.684**	.641**	.566**	.592**	.785**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
Tot_MT	Pearson Correlation	.852**	.844**	.878**	.869**	.931**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Job Relevant Information

Correlations

		JRI1	JRI2	JRI3	JRI4	JRI5	JRI6	JRI7	JRI8	JRI9	JRI10	Tot_JRI
JRI 1	Pearson Correlation	1	.577**	.478**	.496**	.361*	.337	.125	.057	.444**	.458**	.541**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.003	.036	.051	.481	.749	.009	.006	.001

		JRI1	JRI2	JRI3	JRI4	JRI5	JRI6	JRI7	JRI8	JRI9	JRI10	Tot_JRI
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 2	Pearson Correlation	.577**	1	.691**	.430*	.417*	.156	.072	.066	.410*	.529**	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.011	.014	.380	.685	.712	.016	.001	.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 3	Pearson Correlation	.478**	.691**	1	.629**	.600**	.491**	.308	.241	.694**	.477**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000	.000	.003	.077	.170	.000	.004	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 4	Pearson Correlation	.496**	.430*	.629**	1	.703**	.511**	.190	.156	.482**	.448**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.003	.011	.000		.000	.002	.283	.377	.004	.008	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 5	Pearson Correlation	.361*	.417*	.600**	.703**	1	.445**	.207	.123	.558**	.558**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.036	.014	.000	.000		.008	.240	.489	.001	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 6	Pearson Correlation	.337	.156	.491**	.511**	.445**	1	.549**	.482**	.649**	.381*	.790**
	Sig. (2-tailed)	.051	.380	.003	.002	.008		.001	.004	.000	.026	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 7	Pearson Correlation	.125	.072	.308	.190	.207	.549**	1	.823**	.409*	.084	.693**
	Sig. (2-tailed)	.481	.685	.077	.283	.240	.001		.000	.016	.636	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 8	Pearson Correlation	.057	.066	.241	.156	.123	.482**	.823**	1	.366*	.163	.658**
	Sig. (2-tailed)	.749	.712	.170	.377	.489	.004	.000		.033	.358	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

		JRI1	JRI2	JRI3	JRI4	JRI5	JRI6	JRI7	JRI8	JRI9	JRI10	Tot_JRI
JRI 9	Pearson Correlation	.444**	.410*	.694**	.482**	.558**	.649**	.409*	.366*	1	.712**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.009	.016	.000	.004	.001	.000	.016	.033		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
JRI 10	Pearson Correlation	.458**	.529**	.477**	.448**	.558**	.381*	.084	.163	.712**	1	.625**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.004	.008	.001	.026	.636	.358	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Tot_JRI	Pearson Correlation	.541**	.515**	.750**	.660**	.649**	.790**	.693**	.658**	.822**	.625**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Budaya Organisasi

Correlations

		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	Tot_BO
BO1	Pearson Correlation	1	.564**	.661**	.696**	.467**	.356*	.671**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.005	.039	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
BO2	Pearson Correlation	.564**	1	.564**	.595**	.356*	.327	.416*	.736**
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.000	.039	.059	.014	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
BO3	Pearson Correlation	.661**	.564**	1	.777**	.391*	.530**	.671**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.022	.001	.000	.000

				BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	Tot_BO
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
BO4	Pearson Correlation	.696**	.595**	.777**	1	.389*	.432*	.730**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.023	.011	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
BO5	Pearson Correlation	.467**	.356*	.391*	.389*	1	.479**	.494**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.005	.039	.022	.023		.004	.003	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
BO6	Pearson Correlation	.356*	.327	.530**	.432*	.479**	1	.407*	.639**
	Sig. (2-tailed)	.039	.059	.001	.011	.004		.017	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
BO7	Pearson Correlation	.671**	.416*	.671**	.730**	.494**	.407*	1	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000	.003	.017		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
Tot_BO	Pearson Correlation	.829**	.736**	.857**	.856**	.658**	.639**	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas

Senjangan Anggaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	6

Partisipasi Anggaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	6

Ketidakpastian Lingkungan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	12

Keterlibatan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	9

Motivasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	6

Job Relevant Information

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	10

Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	7

LAMPIRAN 5

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

One-sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0E-7
	Std. Deviation	.37359836
	Absolute	.112
Most Extreme Differences	Positive	.112
	Negative	-.076
Kolmogorov-Smirnov Z		.654
Asymp. Sig. (2-tailed)		.785

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.061	1.251		.049	.961		
PA	.184	.171	.177	1.076	.292	.651	1.535

KL	.099	.159	.101	.619	.541	.665	1.503
KK	-.111	.154	-.119	-.717	.479	.645	1.551
MT	.125	.118	.176	1.064	.297	.648	1.542
JRI	.083	.174	.070	.476	.638	.823	1.216
BO	.508	.193	.435	2.630	.014	.646	1.547

a. Dependent Variable: SA

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.600	.626		-.957	.347
PA	-.142	.086	-.324	-1.655	.110
KL	.008	.080	.018	.094	.926
1 KK	.061	.077	.156	.795	.433
MT	-.058	.059	-.191	-.977	.337
JRI	.157	.087	.313	1.798	.083
BO	.197	.097	.400	2.040	.051

LAMPIRAN 6

HASIL UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PA.BO, MT, PA.KL, PA.KK, JRI, BO, PA.MT, PA.JRI, PA, KK, KL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SA

b. All requested variables entered.

LAMPIRAN 7

HASIL UJI HIPOTESIS

Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,918 ^a	,843	,764	,26248

a. Predictors: (Constant), PA.BO, MT, PA.KL, PA.KK, JRI, BO, PA.MT, PA.JRI, PA, KK, KL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,138	11	,740	10,738	,000 ^b
	Residual	1,516	22	,069		
	Total	9,654	33			

a. Dependent Variable: SA

b. Predictors: (Constant), PA.BO, MT, PA.KL, PA.KK, JRI, BO, PA.MT, PA.JRI, PA, KK, KL

Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,666	,859		,776	,446
	PA	,086	,208	,082	,411	,685
	KL	-,032	,243	-,032	-,130	,897
	KK	,107	,127	,115	,841	,410
	MT	,109	,088	,153	1,233	,231
	JRI	,009	,119	,007	,075	,941
	BO	,434	,147	,371	2,951	,007
	PA.KL	-,092	,275	-,075	-,335	,741
	PA.KK	,446	,135	,543	3,296	,003
	PA.MT	-,209	,121	-,212	-1,737	,096
	PA.JRI	-,044	,149	-,035	-,296	,770
	PA.BO	,156	,170	,103	,920	,368

a. Dependent Variable: SA

LAMPIRAN 8

DAFTAR PEJABAT STRUKTURAL RS PKU MUHAMMADIYAH

YOGYAKARTA

DAFTAR PEJABAT STRUKTURAL RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA MASA JABATAN 1 FEBRUARI – 1 MARET 2019

JAJARAN DIBAWAH DIREKTUR UTAMA

No	Jabatan	Nama
1.	SPI	RB. Edy Nuryono, S.E., Akt.
2.	Manajer Mutu	dr. Safiqullatif Abdullah, MMR
3.	Manajer SIM-RS	Heru Prasetyo, S. E.

JAJARAN DIBAWAH DIREKTUR PELAYANAN DAN PENUNJANG MEDIK

No	Jabatan	Nama
1.	Manajer Pelayanan Medik	dr. Mu'allim Hawari, MMR
2.	Supervisor Bangsal Sakinah	Rina Ariyanti, A. Md. Keb.
3.	Supervisor Bangsal Zam-Zam	Idayati Dwi Agustini, S. Kep. Ns.
4.	Supervisor Bangsal Muzdalifah	Sasanti Setyorini, S. Kep. Ns.
5.	Supervisor Bangsal Shafa	Arniati Widianingsih, S. Kep., Ns.
6.	Supervisor Bangsal Marwah	Widiastuti S. Kep, Ns., M. Kep.
7.	Supervisor Bangsal Arafah	Eni Saptari, S. Kep., Ns.
8.	Supervisor Bangsal Multazam	Ari Budiarti SH., S. Kep., Ns., M. Kep.
9.	Supervisor Bangsal Raudah	Ari Subekti, S. Kep., Ns.
10.	Supervisor Bangsal Bayi	Siti Arifah, S. Kep., Ns.
11.	Supervisor Bangsal Ibnu Shina	Leny Fadayu Astuti, S. Kep., Ns.
12.	Supervisor Kamar Operasi	Muhammad Munif, AMK
13.	Supervisor ICCU	Syamsudin, S. K. M.
14.	Supervisor ICU	Eko Subekti, AMK
15.	Supervisor Pelayanan Gawat Darurat	Muhammad Hidayat, S. Kep. Ns.
16.	Supervisor Pelayanan Rawat Jalan	Sri Hartati, S. Kep., Ns.
17.	Supervisor Hemodialisis	Kusnanto., S. Kep., Ns.
18.	Supervisor Kamar Bersalin	Dewi Apriyanti, A. Md. Keb.
19.	Manajer Keperawatan	Sobran Jamil., S. Kep., Ns.
20.	Manajer Penunjang Medik	dr. Ika Resti Afriani, MMR
21.	Supervisor Pengolahan Data dan Pelaporan Rekam Medik	Adi Sumartono, A. Md.
22.	Supervisor Admisi Pasien dan Kearsipan Rekam Medik	Arwan, A. Md.
23.	Supervisor Laboratorium	Ari Wahyuni, A. Md. A. K.
24.	Supervisor Gizi	Tsaniyatun Khasanah, A. Md. G.
25.	Supervisor Radiologi	Dhevi Astuti, A. Md. Rad.
26.	Supervisor Rehabilitasi Medik	Nurul Muflihah, A. Md. Ft.

No	Jabatan	Nama
27.	Supervisor CSSD dan Linen	Ahsin Wajdaniah, S. K. M.
28.	Logistik Umum dan Gizi	Muh. Jafan Wiranto, S. E.
29.	Manajer Farmasi	Dewi Noviyanti, S. Far., Apt.
30.	Supervisor Pelayanan Farmasi Klinis	Nurul Latifah, S. Farm., Apt.
31.	Supervisor Logistik Farmasi	Muhtar Wahyudi, S. Si., Apt.

JAJARAN DIBAWAH DIREKTUR UMUM DAN KEUANGAN

No	Jabatan	Nama
1.	Manajer Umum dan Rumah Tangga	Ahmad Mukhis, S. E.
2.	Supervisor Satpam	Budi Sulistyo
3.	Supervisor Transportasi	Taufan Yudi Saputra
4.	Supervisor Pemeliharaan	Aris Riwiyanto, A. Md.
5.	Supervisor Sanitasi	Tyas Wijayani, S. Si. T
6.	Manajer Akuntansi dan Keuangan	Fistawati Nuri Subroto, S. E.
7.	Supervisor Akuntansi dan Manajemen dan Tarif	Siti Aisyah Retnowati, S. E.
8.	Supervisor Akuntansi Keuangan dan Pajak	Amanda Suci Naila Sari, S. E.
9.	Supervisor Penetapan Biaya dan Hutang Piutang	Shita Noorasti, S. E.
10.	Supervisor Kasir dan Perbendaharaan	Rima Mona Savitri, S. E.

JAJARAN DIBAWAH DIREKTUR AIK DAN BRI

No	Jabatan	Nama
1.	Manajer Bindatra	U. S. Prawoto, S. Ag.
2.	Supervisor Bina Pasien dan Pegawai	Siti Nur Mustowati, S. Ag.
3.	Supervisor Bina Da'wah dan Sosial	Alfis Khoirul Khisoli, S. Kom I.
4.	Supervisor Extramural	Irfan Bahtiar Isnaeni, S. Kep. Ns.
5.	Supervisor Pemasaran Hukum dan Humas	Eka Budy Santoso, S. Pd., M. Pd., Mediator
6.	Supervisor Kominfo	Nunung Damayanti, S. IP.

JAJARAN DIBAWAH DIREKTUR SDI DAN DIKLAT

No	Jabatan	Nama
1.	Manajer Admin dan SPI	Alif Khoiruddin Azizi, S. E., MMR
2.	Supervisor Kepegawaian	Alwi Sajari, S. Kep. Ns.
3.	Supervisor Litbang dan Diklat	Siti Istiyati, S. Si. T., M. Kes.
4.	Supervisor Sekretariat	Sri Hastuti., A. Md.
5.	Sekretaris Pelaksana BPH	Subkhan Fauzi
6.	Sekretaris Pelaksana Komite Medik	Saliyo