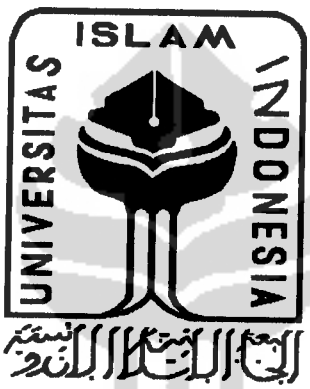
PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN SENJANGAN ANGGARAN (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)



SKRIPSI

Oleh:

Nama : **ASRININGATI**
No. Mahasiswa : **04312534**

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN SENJANGAN ANGGARAN (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh:

Nama : Asriningati

No. Mahasiswa : 04312534

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

" Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu 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. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, Mei 2006

Penyusun,

(Asriningati)

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIANLINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN SENJANGAN ANGGARAN (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)

Hasil Penelitian

diajukan oleh

Nama	**: Asriningati**
Nomor Mahasiswa	**: 04312534**
Jurusan	**: Akuntansi**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada Tanggal
Dosen Pembimbing,

Silakan diujikan

(Hadri Kusuma, Drs., MBA., Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan senjangan ANggaran (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Di DIY)

Disusun Oleh: ASRININGATI
Nomor mahasiswa: 04312534

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 15 Juni 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Hadri Kusuma, MBA .....

Penguji : Drs. Dekar Urumsah, S.Si, M.Com .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

MOTTO

- *Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajad. Dan Allah mengetahui apa yang kamu lakukan.*

  (Q. S. Al-Mujaadalah : 11)

- *Masa depan adalah milik mereka yang percaya pada keindahan mimpi-mimpi mereka.*

  (Elanor Roosevelt)

- *Andaikan ilmu itu dapat diperoleh hanya dengan berangan-angan maka takkan ada lagi di bumi ini orang yang bodoh.*

- *Kenangan adalah anugerah Tuhan yang tidak dapat dihancurkan oleh maut.*

  (Khalil Gibran)

- *Tuhan telah menganugerahkan kecerdasan dan pengetahuan kepadamu, janganlah kamu padamkan pelita cinta itu. Dan jangan biarkan lilin kearifan mati dalam kegelapan nafsu dan kesalahan. Karena orang bijak mendekati manusia dengan obornya untuk menerangi jalan umat manusia.*

  (Khalil Gibran)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya Ini Kupersembahkan Setulus Hati untuk:

Agamaku,

Bangsaku,

Orang Tuaku,

Almamaterku,

Cita-citaku,

Teman-temanku,

Seseorang yang akan datang,

Hasil karya ini teruntuk:

- *Bapak dan Ibuku tercinta yang selalu mendo'akan, memberikan dukungan serta kasih sayangnya.*
- *Mbah Marthaku tersayang.*
- *Orang tua ke dua ku, Mas Yugo dan Mba Endang*
- *Keluarga besar di Kebun Kelapa Jakarta.*
- *Teruntuk Pambuee Nduut tersayang yang selalu membantu dan memberikan dukungan, kesabaran, dan kasih sayang untukku.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirrabbil'alamin, segala puji syukur terpanjatkan hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat karunia-Nya hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul "**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIANLINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN SENJANGAN ANGGARAN (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)**" dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana S-1 pada jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam penulisan skripsi ini penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik. Dan tak mungkin terwujud tanpa adanya dorongan, bimbingan, bantuan baik moril maupun materiil dan do'a dari berbagai pihak. Karena itu penulis pada kesempatan ini mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Asmai Ishak, Drs., M.Bus., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Hadri Kusuma, Drs., MBA., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Skripsi, terimakasih banyak atas bimbingan dan waktunya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dan dari bapak penulis belajar tentang kesabaran, pelajaran hidup, dan bahwa melakukan penelitian itu tidaklah mudah.

3. Bapak Aris Nurherwening selaku Dosen Pembimbing Akademik.
4. Segenap Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah banyak memberikan ilmu dan pelajaran berharga. "Ternyata kuliah di UII harus penuh perjuangan!".
5. Seluruh Staf Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, terutama Pak Pri yang baik hati.
6. Seluruh Perguruan Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menjadi sampel penelitian ini yang telah menerima saya dan meluangkan waktunya untuk memberikan data dan informasi guna penyelesaian penyusunan Skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu atas motivasi, materi, do'a yang tiada henti, dukungannya selama ini serta kasih sayang yang telah diberikan kepada penulis. Gelar kesarjanaan ini Asri persembahkan khusus buat Bapak dan Ibu.
8. Keluarga di Croya, Mba Endang, Mas Yugo, Budhe, Mbah Martha, yang telah menerima saya, mendidik, mendo'akan tiada henti dan memberikan kasih sayangnya.
9. Adik-adik ponakanku di Croza City Jalu, Ndaru, Purbo yang nakal, cerewet dan ledekan-ledekannya.
10. Buat adik sepupuku Sindi Amoy yang selalu kasih support, thanks dah mau curhat-curhatan.
11. Keluarga besar Di Kebun Kelapa, Asri bangga jadi bagian dari keluarga ini.
12. Almarhumah "Eyang Magelang", terimakasih Eyang untuk kasih sayang dan kenangan terindahnya walau hanya sesaat, Asri senang pernah kenal Eyang.

13. Teman sekaligus menjadi kakak untukku (A~Agoes dan A~Agoenx) terima kasih untuk persahabatan dan tali persaudaraannya.
14. Sahabat sejatiku yang KRIWIIL, kutilang, nyebelin, tapi bener-bener baik sama aku dan ga pernah ninggalin aku dalam suka or duka "TONI". Thanx buanget untuk tetap jadi sahabat sejatiku, tetap jadi tempat curhatku, ayooo buruan nikah biar croza heboh.
15. Sahabat-sahabat sejatiku Nde, Fitri, Iie (thanks buanget yach buat do'a & dukungannya). Semoga Allah selalu meridhoi persahabatan kita. Amin.
16. Sahabat baik, teman seperjuangan ku, Rina "Miss Centil" (Rin, kita memang sejodoh, seperjuangan, buruan nikah yach kebaya gw dah jadi lhoo...), Lina "Miss Tidur" (Gw salut buanget ma lu, master pelajaran, master dandan, master tidur yang utama, Hebat banget semenit tidur pun pulesss), Yuna "Miss Lemot, Ring-ring" (Yun, gw takuuuuut ma cowo lu, syereem buanget bo!), Mba Dewi "Miss Sibuk" (ko ngilang sih mba? Ga kangen ya ma kita-kita?). I Love You all.
17. Temen-temen Gipsi yang tetep Keep Contact (Henky "My twin brother", Zam-Zam, Rono).
18. Teman-teman kuliah alumni D3 FE UII khususnya Akuntansi genap angkatan 2001 (Kaestek, Sriyani, Anik, Rimadhona, Atang, Yesy, Igo, Oliek, dan yang lainnya thanks for everything).
19. Teman-teman kos Ex-Gowok (Ami, Yuli, Ike, Nita) Thank's untuk persahabatan dan kenangan indahnya. Kapan ya kita kumpul-kumpul lagi.

20. Teman-teman kos Ex X-Urang 14,5 In The Zone (Titie, Indri, Dian, Rosi, Elsya, Pipi, Endah, Risa). Terimakasih buanget yach untuk do'anya walau Q-ta gak satu kos lagi.
21. Temen-Temen Puri Shinta (Mba Nungky, Mbeb's, Mba Eent, Wuri, Aryani, D'atie, Dana, Niken, Jannah, Dinari, Limeh, Nita, Dian, Tika), makasih yah buat semua perhatian, persahabatan, dan kasih sayangnya.
22. Buat Pambuee Ndut terima kasih untuk semuanya, kebaikan kamu ngga bisa disebut satu-satu. Semoga kita sama-sama sukses dalam cita & cinta.
23. Buat Supri "Huuu dah punya pacar aku dilupain yahhh, awas klo married ga bilang-bilang" & Hendry "Maturnuwun yah hen dah mau nganter-nganter ambil kuesioner, buruan cari istri ya..." thank's banget untuk semuanya.
24. Anak-anak Ngavak Q/Masba "kok vakum sih!!!!!".
25. Buat temen baruku Henky (Thanks ya buat persahabatannya, buat anter jemputnya selama Brevet Pajak, Lu tuh baiiiiikkk banget, semoga someday gw bisa balas kebaikan mu klo ga bisa yaa maaappp, Gw Suka Gaya Loee, Eh Kopi Asenk nya harum banget, Lam Hormat Yee Buat Bokap Lu.).
26. Buat Bowo, Alex, Adhit, Ulis, Sugi " Terimakasih sudah pernah mengisi sebagian dari hari-hari dan kehidupanku, dari kalian banyak pelajaran yang aku dapat". Buat Rilo terimakasih juga karena tetap baik sama aku, semoga kamu dapat apa yang kamu mau dan yang terbaik.

Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam penyusunan maupun penyajiannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan yang dapat membangun sehingga akan menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk penyusunan tugas-tugas selanjutnya. Semoga Skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Wabilahi taufiq walhidayah

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, Mei 2006

Penulis

(Asriningati)

DAFTAR ISI

Hal

Halaman Judul.....i

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....iii

Halaman Pengesahan.....iv

Halaman Berita Acara Ujian.....v

Halaman 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 Masalah.....2

1.2. Rumusan Masalah.....9

1.3. Tujuan Penelitian.....10

1.4. Manfaat Penelitian.....10

1.5. Sistematika Pembahasan.....11

BAB II KAJIAN PUSTAKA.....13

2.1. Partisipasi Anggaran.....13

2.2. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran.....15

2.3. Pengaruh Interaksi Komitmen Organisasi dengan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran.....18

2.4. Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan dengan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran.....21

BAB III METODE PENELITIAN.....25

3.1. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data.....25

3.2. Definisi dan Pengukuran Variabel.....26

3.2.1 Partisipasi Anggaran.....26

3.2.2 Komitmen Organisasional.....27

3.2.3 Ketidakpastian Lingkungan.....28

3.2.4 Senjangan Anggaran.....29

3.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....29

3.4. Uji Hipotesis.....32

3.5. Hipotesis Operasional.....32

3.6. Metode Analisa Data.....35

3.7. Uji Asumsi Klasik.....36

3.7.1 Uji Normalitas.....36

3.7.2 Uji Multikolinieritas.....36

3.7.3 Uji Autokorelasi.....37

3.7.4 Uji Heteroskedastisitas.....39
BAB IV ANALISA DATA.....40
4.1. Demografi Responden.....41
4.2. Statistik Deskriptif.....42
4.3. Analisa Data dan Pembahasan.....43
4.3.1 Uji Validitas Data.....43
4.3.2 Uji Reliabilitas.....45
4.4. Pengujian Hipotesa.....45
4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesa 1.....46
4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesa 2.....47
4.4.3 Hasil Pengujian Hipotesa 3.....47
4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesa 4.....48
4.4.5 Hasil Pengujian Hipotesa 5.....48
4.5. Uji Asumsi Klasik.....49
4.5.1 Uji Normalitas.....49
4.5.2 Uji Multikolinieritas.....50
4.5.3 Uji Autokorelasi.....51
4.5.4 Uji Heteroskedastisitas.....52
BAB V PENUTUP.....53
5.1. Kesimpulan dan Implikasinya.....53
5.2. Saran Penelitian.....55
DAFTAR PUSTAKA.....56

DAFTAR TABEL

Tabel **Hal**

3.1 Nilai Durbin-Watson.....38
4.1 Pengelompokkan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....41
4.2 Pengelompokkan Responden Berdasarkan Usia.....41
43. Pengelompokkan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....42
4.4 Pengelompokkan Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....42
4.5 Descriptive Statistic.....43
4.6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....45
4.7 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....49
4.8 Nilai VIF Semua Variabel.....50
4.9 Nilai Durbin-Watson.....51

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Hal**

4.1 Grafik Scatterplot.....52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran **Hal**

1. Surat Permohonan Ijin Penelitian.....58
2. Angket Penelitian.....59
3. Hasil Output Jawaban Responden.....69
4. Decriptive Statistic Validitas Reliabilitas.....79
5. Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran.....80
6. Hasil Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan.....81
7. Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi.....83
8. Hasil Uji Validitas Senjangan anggaran.....85
9. Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Anggaran.....87
10. Hasil Uji Reliabilitas Ketidakpastian Lingkungan.....88
11. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Organisasi.....89
12. Hasil Uji Reliabilitas Senjangan anggaran.....90

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Perguruan Tinggi Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta.Data penelitian ini berupa kuesioner yang diberikan kepada Kelompok profesional yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini yaitu para Rektor, Dekan, Ketua Jurusan, dan Para Pimpinan atau Divisi yang berada satu tingkat sampai lima tingkat di bawah Rektor yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan minimal satu tahun. Penelitian ini terdiri dari variabel dependen yaitu Senjangan Anggaran, sedangkan variabel independennya yaitu Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan, dan interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi. Metode Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan Uji Hipotesis melalui uji signifikansi regresi secara parsial (uji t), dan Uji Asumsi Klasik. Hasil dari penelitian ini yaitu terbukti bahwa Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap Senjangan Anggaran, sementara untuk interaksi antara variabel Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan interaksi antara variabel Partisipasi Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Senjangan Anggaran.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Chenhall dan Morris (1986); (Muslimah, 1998) menyatakan bahwa dalam situasi tidak menentu proses perencanaan menjadi problematik, sebab kejadian di masa yang akan datang menjadi lebih sulit diprediksi. Aktivitas pengendalian juga ditegaskan memungkinkan untuk dipengaruhi ketidakpastian. Kondisi ini diakui pula oleh Drtina, *et al.* (1996); (Muslimah, 1998) bahwa untuk tetap *survive* dalam lingkungan persaingan sekarang ini, pelaku bisnis harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang fleksibel dan inovatif. Hal ini, setidaknya disebabkan oleh pentingnya untuk mempertimbangkan faktor eksternal organisasi yang semakin sulit untuk diprediksi.

Organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan akan terlindas oleh pesaing yang tidak mengenal belas kasihan. Organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan dimana dia berada akan senantiasa mengalami ketertinggalan, dan hanya akan menjadi pengikut, sehingga tidak akan pernah menjadi yang terbaik.

Arie de Geus (1997) yang dikutip dari Sangkala (2002) dalam hasil penelitiannya mengidentifikasi, bahwa karakterisitik umum penyebab singkatnya hidup organisasi-organisasi, terutama karena tidak mampu untuk belajar dan mengadaptasikan dirinya dengan permintaan lingkungan.

Salah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi adalah anggaran. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang sangat erat. Perencanaan adalah melihat ke masa depan, menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Pengendalian adalah melihat ke masa lalu, melihat apa yang senyatanya terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen1997).

Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional organisai (Siegel dan Marconi, 1989); (Edfan Darlis, 2002). Kesalahan memprediksi akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan berdampak terhadap penilaian kinerjanya.

Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989), terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Misalnya ketika bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, padahal bawahan memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu keakuratan anggaran organisasi. Perkiraan bias tersebut dilakukan dengan melaporkan prospek penerimaan yang lebih tinggi, sehingga target anggaran dapat lebih mudah dicapai.

Tindakan bawahan memberikan laporan yang bias dapat terjadi jika dalam menilai kinerja atau pemberian *reward*, atasan mengukurnya berdasarkan pencapaian sasaran anggaran.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989), terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Berbagai masalah perilaku akan muncul dalam proses penyusunan anggaran. Misalnya ketika bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, padahal bawahan memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu keakuratan anggaran organisasi. Perkiraan bias tersebut dilakukan dengan melaporkan prospek penerimaan yang lebih rendah, dan prospek biaya yang lebih baik, sehingga target anggaran dapat lebih mudah dicapai. Tindakan bawahan memberikan laporan yang bias dapat terjadi jika dalam menilai kinerja atau pemberian *reward*, atasan mengukurnya berdasarkan pencapaian sasaran anggaran. Dengan tercapainya sasaran anggaran, bawahan berharap dapat mempertinggi prospek konpensasi yang akan diperolehnya. Namun, bagi perusahaan, laporan anggaran yang bias akan mengurangi keefektifan anggaran di dalam perencanaan dan pengawasan organisasi (Waller, 1988); (Edfan Darlis, 2002). Perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi ini disebut senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Anthony dan

Govindarajan, 1998), atau merupakan pelaporan jumlah anggaran yang dengan sengaja dilaporkan melebihi sumber daya yang dimiliki organisasi dan mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya (Young, 1985); (Fauziyah, 2000).

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran di dalam penyusunan anggaran telah dilakukan oleh banyak peneliti. Terutama untuk meneliti aspek perilaku bawahan dalam menentukan standar anggaran. Aspek perilaku ini menyangkut seberapa jauh kepuasan dan kinerja yang ingin dicapai bawahan. Dalam hal ini bawahan menginginkan setiap informasi yang diberikan kepada atasan dapat digunakan untuk mencapai tingkat kepuasan dan kinerjanya yang lebih tinggi (Young, 1985); (Edfan Darlis, 2002).

Hasil beberapa penelitian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran dapat berinteraksi dengan variabel dari berbagai aspek lingkungan dalam memperngaruhi sikap dan perilaku bawahan (Magner *et al*, 1995); (Edfan Darlis, 2002). Misalnya Dunk (1993); (Ivan Budi Yuwono, 1999) melakukan penelitian dengan menganalisis pengaruh interaksi partisipasi anggaran, informasi asimetri di antara atasan dan bawahan, dan *budget emphasis* yang digunakan atasan dalam menilai kinerja bawahannya terhadap *slack* anggaran. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat *budget emphasis* dan informasi asimetri dapat mempengaruhi bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Dalam hal ini senjangan anggaran akan rendah apabila partisipasi anggaran, informasi assimetri, dan *budget emphasis* tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran menurunkan senjangan anggaran.

Sedangkan Young (1985); (Ivan Budi Yuwono, 1999) menguji secara empiris pengaruh informasi pribadi terhadap kapabilitas produktif, *risk preference*, dan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran. Hasilnya menunjukkan bahwa, karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan senjangan anggaran. Semakin tinggi resiko, maka bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan senjangan anggaran agar dapat meminimalkan resikonya. Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

Dari contoh hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa peneliti telah mencoba mengusulkan bermacam-macam variabel untuk membantu menjelaskan pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, namun hasilnya belum dapat menyimpulkan apakah partisipasi menyebabkan senjangan anggaran, atau sebaliknya apakah partisipasi telah dapat mengurangi senjangan anggaran.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yag dilakukan Camman (1976), Dunk (1993), Merchant (1985), dan Onsi (1973); (Ivan Budi Yuwono, 1999) menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran. Sedangkan Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988), dan Young (1985); (Ivan Budi Yuwono, 1999) menunjukkan hasil yang berlawanan. Penelitian mereka menunjukkan partisipasi anggaran dan senjangan mempunyai hubungan yang positif. Collins (1978); (Edfan Darlis, 2002)dalam

penelitiannya membuat kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang tidak signifikan.

Asnawi (1997), yang melakukan penelitian dengan sampel manajer menengah dari beberapa perusahaan di Indonesia yang sebagian besar mempunyai aktivitas dalam bidang manufaktur, menemukan bukti-bukti bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi baik secara bersama-sama maupun interaksi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan terhadap *slack* anggaran.

Sedangkan penelitian Muslimah (1996) hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel-variabel gaya kepemimpinan, *job relevant* dan ketidakpastian lingkungan.

Dari hasil penelitian-penelitian ini dapat disimpulkan bahwa keberadaan hasil temuan mereka disebabkan karena mereka menggunakan variabel-variabel yang berbeda untuk diinteraksikan dengan partisipasi anggaran dalam menjelaskan terjadinya senjangan anggaran, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengusulkan variabel lain yang diperkirakan juga berpengaruh pada hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Penulis mengusulkan variabel komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan untuk mencoba menyelidiki pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasional di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh

organisasi (Mowday *et al*, 1979); (Edfan Darlis, 2002). Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Angledan Perry, 1981; Porter *et al.*, 1974). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter *et al.*, 1974); (Edfan Darlis, 2002). Komitmen yang tinggi menjadikan individu perduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga memungkinan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

Ketidakpastian lingkungan adalah variabel lain yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi di lingkungannya secara akurat (Malikan, 1987); (Edfan Darlis, 2002). Sedangkan di dalam lingkungan relatif stabil (ketidakpastian rendah), individu dapat memprediksi keadaan di masa yang akan datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat membantu organisasi menyusun rencana dengan lebih akurat (Duncan, 1972); (Edfan Darlis, 2002).

Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi (*private information*) yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran agar lebih akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian dan dapat digunakan untuk memprediksi kejadian di masa datang. Mengacu pada pendapat Govindarajan (1986), yang menyimpulkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah, dan sebaliknya akan berhubungan negatif bila dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi. Dalam kondisi ketidakpastian yang rendah, partisipasi bawahan yang tinggi akan mampu menciptakan senjangan anggaran. Hal ini memungkinkan karena bawahan mampu memprediksi prospek masa depan dan dapat memperkirakan langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga dapat digunakan untuk melakukan senjangan anggaran dengan melaporkan perkiraan yang bias.

Kemungkinan lain yang menyebabkan bawahan melakukan senjangan anggaran di dalam partisipasi anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan rendah adalah karena ketidakmampuan atasan dalam menganalisis seluruh informasi yang masuk ke dalam organisasi. Simon (1962) berpendapat bahwa pimpinan tidak dapat sepenuhnya bertindak rasional dalam mengambil keputusan karena ada keterbatasan kemampuan dalam memproses informasi yang diperolehnya. Untuk itu diperlukan bantuan bawahan untuk memproses informasi agar dapat membuat rencana yang akurat. Kondisi ini dapat digunakan bawahan untuk melakukan

tindakan negatif. Kemampuan menganalisis informasi yang masuk kepadanya tidak digunakan untuk membantu organisasi dalam penyusunan anggaran karena informasi tersebut disembunyikan untuk tujuan pribadi.

Disisi lain, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, partisipasi anggaran akan mengurangi senjangan anggaran (Govindarajan, 1986). Pada kondisi ini bawahan sulit memprediksi masa depan sehingga tidak mampu memperoleh informasi akurat untuk memprediksi kejadian masa depan, sehingga sulit pula baginya untuk menciptakan senjangan anggaran.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hal tersebut di atas, adalah memungkinkan bagi peneliti untuk mengusulkan variabel lain yang diperkirakan juga berpengaruh pada hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Penulis mengusulkan variabel komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan untuk mencoba menyelidiki pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan berikut:

1. Apakah partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran?
2. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

3. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengungkapkan bukti secara empiris apakah partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.
2. Mengungkapkan bukti secara empiris apakah komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
3. Mengungkapkan bukti secara empiris apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

1.4.Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu kepada akademisi mengenai pengaruh yang ditimbulkan dari komitmen organisasional dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.
2. Memberikan masukan bagi manajemen organisasi untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan efektivitas anggaran organisasi terutama dalam aktivitasi perencanaan dan pengendalian.

1.5. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Di dalam Bab II dibahas kerangka teoritis dan Pembahasan Hipotesis, yang berisikan landasan teori dan bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu yang dijadikan kerangka konseptual untuk perumusan hipotesis. Bagian pertama membahas partisipasi anggaran, bagian kedua membahas hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, bagian ketiga mengenai pengaruh interaksi komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, dan bagian keempat tentang pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan metodologi penelitian, menguraikan pemilihan sampel dan metode pengumpulan data, definisi variabel, pengukuran variabel-variabel, uji reliabilitas dan validitas, dan teknik pengujian hipotesis.

BAB IV : PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang analisa data diskriptif, analisa data terhadap pengujian hipotesis maupun pengujian asumsi klasik, dan pembahasan secara teoritik baik secara kuantitatif dan statistik.

BAB V: KESIMPULAN dan SARAN

Dalam bab ini difokuskan pada kesimpulan hasil penelitian serta mencoba untuk menarik beberapa implikasi hasil penelitian. Mengungkapkan keterbatasan dari penelitian yang mungkin dapat diantisipasi oleh peneliti selanjutnya dan rekomendasi unuk penelitian lanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Di dalam Bab II dibahas kerangka teoritis yang relevan dengan topik penelitian ini. Bagian pertama membahas partisipasi anggaran, bagian kedua membahas hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, bagian ketiga mengenai pengaruh interaksi komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, dan bagian keempat tentang pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

2.1. Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter yang penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah organisasi. Di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975); (Edfan Darlis, 2002). Kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi oleh para bawahan akan meningkatkan efektivitas organisasi, karena memiliki konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dihilangkan (Rahayu, 1997).

Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusatpertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan dilibatkannya manager dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989); (Edfan Darlis, 2002).

Disamping itu, partisipasi dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban

dengan tujuan organisasi secara umum. Onsi (1973); (Edfan Darlis, 2002) juga berpendapat bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif, karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. Selain, itu masing-masing informasi tentang rencana kerja mereka (Hopwood, 1976); (Edfan Darlis, 2002).

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kualitas anggaran yang dibuat dan berdampak positif terhadap kinerja bawahan dalam menyumbangkan masukan dalam penyusunan anggaran.

2.2. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran

Meskipun partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki berbagai keunggulan, namun ada juga peneliti yang menemukan permasalahan yang ditimbulkan dari partisipasi anggaran. Dengan kata lain disamping adanya temuan manfaat dalam partisipasi anggaran, ada juga peneliti lain yang menemukan permasalahan dalam partisipasi anggaran. Govindarajan (1986) menyimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti tersebut masih bertentangan satu sama lain.

Contoh pertentangan hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diuraikan sebagai berikut; Baiman (1982); (Edfan Darlis, 2002). dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong bawahan untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun dapat lebih akurat. Penelitiannya

menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dari perspektif *agency theory*. *Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi bilamana atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998). Bagi kebanyakan organisasi, keputusan yang dibuat berasal dari berbagai level manajemen dan atasan adalah orang yang mempunyai otoritas untuk memerintah dan bawahan berkewajiban untuk mengerjakan setiap pekerjaan yang diperintahkan atasan (Hirsch, 1994); (Fauziyah, 2000). Di dalam penelitiannya, Baiman (1982) menyatakan, jika bawahan (*agent*) yang terlibat dalam partisipasi anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bagi mereka untuk melaporkan informasi tersebut kepada atasan (*principal*). Atau dengan kata lain, partisipasi anggaran akan menyebabkan bawahan akan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu organisasi.

Namun Young (1985); (Edfan Darlis, 2002) beranggapan sebaliknya, bawahan tidak melaporkan informasinya kepada atasan untuk membantu proses penyusunan anggaran. Atasan memberikan wewenang kepada bawahan dengan harapan agar bawahan melakukan usaha yang terbaik bagi organisasi. Namun, sering keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka (Luthans, 1998); (Edfan Darlis, 2002). Hal ini dapat terjadi misalnya, jika melakukan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan dapat memberikan *rewards* berdasarkan pencapaian

anggaran, sehingga hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran menjadi positif, yaitu, semakin tinggi partisipasi anggaran maka keinginan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran akan semakin rendah. Bawahan memakai peluang ini untuk menciptakan senjangan anggaran. Young (1985); (Edfan Darlis, 2002) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terjadinya senjangan anggaran disebabkan karena bawahan tidak ingin menghadapi resiko. Dengan melakukan senjangan anggaran diharapkan sasaran dapat mudah dicapai dan resiko kegagalan mencapai sasaran dapat diperkecil. Sedangkan Dunk (1993); (Edfan Darlis, 2002) berpendapat bahwa perilaku bawahan melakukan senjangan anggaran dipengaruhi oleh kebijakan atasan yang menilai kinerja bawahan berdasarkan pencapaian sasaran anggaran.

Peneliti lain yang menunjukkan penyebab senjangan anggaran sebagai akibat dari laporan anggaran yang bias karena adanya partisipasi bawahan di dalam penyusunan anggaran adalah Onsi (1973); (Edfan Darlis, 2002). Menurut Onsi, sering terjadi bawahan berusaha menciptakan senjangan anggaran. Selama proses penyusunan anggaran dengan cara memasukkan informasi yang bias terhadap kondisi operasional organisasi di masa mendatang. Hopwood (1974; 42-43) yang dikutip dari Asnawi (1997) memberikan pengertian senjangan anggaran yaitu sebagai jumlah yang diminta sering berakibat penting terhadap jumlah yang diterima, dan dari sinilah kemudian muncul kontrol yang berlebihan terhadap sumber-sumber organisasi, proses tawar-menawar merupakan isu dari strategi mereka (partisipan) dikaitkan dengan kedudukan mereka di masa datang dalam menetapkan jumlah yang diminta terhadap ekonomi organisasi termasuk motivasi personal yang berkaitan dengan

status, penghargaan dan kemajuannya. Senjangan anggaran dapat timbul bila manajer sengaja menetapkan pendapatan yang terlalu rendah atau biaya yang terlalu tinggi (Hanson & Mowen, 1997). Hipotesis yang disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H_1 = Organisasi dengan tingkat partisipasi anggaran tinggi, akan menurunkan senjangan anggaran.

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

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan atau penurunan senjangan anggaran tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimiliknya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.*, 1979); (Edfan Darlis, 2002). Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya (Pinder, 1984); (Edfan Darlis, 2002). Bagi individu, dengan komitmen organisasional tinggi, pencapaian tujuan organisasi

merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasional yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi (Angle dan Perry 1981); Porter *et al.*, 1974); (Edfan Darlis, 2002) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter *et al.*, 1974), dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan dapat dihindari.

Untuk meneliti hubungan antara komitmen organisasi dengan senjangan, disusun hipotesis 2:

H_2 = Semakin tinggi komitmen organisasi, maka senjangan anggaran akan semakin kecil.

Berkaitan dengan penelitian mengenai komitmen organisasional, Nouri dan Parker (1996); (Edfan Darlis, 2002) berpendapat bahwa naik atau turunnya senjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Menurut mereka, komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada level yang rendah. Dari hasil penelitian Nouri dan Parker (1996), dapat disimpulkan bahwa tingkat

komitmen organisasional seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya, bila komitmen bawahan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan.

Bawahan berkomitmen organisasional tinggi akan menggunakan informasi yang mereka dapatkan untuk membuat anggaran menjadi relatif tepat, sehingga, dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, bawahan dengan komitmen organisasional rendah cenderung untuk tidak memberikan informasi khusus yang mereka miliki kepada atasan, sehingga dapat menyebabkan keinginan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Nouri dan Parker (1996) berpendapat, hal ini terjadi karena bawahan hanya menempatkan sedikit atau bahkan tidak memiliki keinginan unuk memenuhi pencapaian tujuan organisasi, mereka hanya tertarik dengan kepentingan pribadinya, partisipasi anggaran merupakan kesempatan baginya untuk melakukan senjangan anggaran. Luthans (1998) mendukung pernyataan tersebut dan menyatakan bahwa komitmen yang rendah menggambarkan ketidakloyalan individu kepada organisasi.

Berdasarkan pendapat yang diajukan Nouri dan Parker (1996) serta didukung oleh Luthans (1998), diajukan hipotesis tentang pengaruh interaksi komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran:

H_3 = Tingkat partisipasi anggaran akan menaikkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan akan menurunkan senjangan anggaran pada komitmen organisasi yang rendah.

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

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Ketidakpastian merupakan persepsi dari anggota organisasi. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk meprediksi masa depan secara akurat.

Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan, yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan (Kren dan Kerr, 1993); Wartono (1998). Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Miliken, 1978). Sedangkan dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah (lingkungan relatif stabil), individu dapat, memprediksi keadaan di masa datrang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat direncanakan dengan lebih akurat (Duncan, 1972); (Fauziyah, 2000). Kondisi yang relatif stabil ini dapat dimanfaatkan oleh anggota organisasi untuk membantu organisasi membuat perencanaan yang akurat.

Kemampuan memprediksi keadaan dimasa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat juga terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi (*private information*) yang dimiliki bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggung jawabnya dan dapat digunakan untuk memprediksi kejadian di masa datang.

Namun, bagi atasan, tidak selalu kondisi ketidakpastian yang rendah akan menguntungkan walaupun atasan memiliki kesempatan untuk memperoleh informasi dengan lebih mudah. Hal ini disebabkan karena perilaku bawahan yang bertentangan dengan keinginan organisasi. Penjelasannya sebagai berikut; Bagi bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran, ketidakpastian lngkungan yang rendah adalah kondisi yang memungkinkan untuk memperoleh informasi yang akurat dari berbagai sumber. Informasi yang diperoleh tersebut, terutama informsi yang menyangkut bidang teknis, bawahan lebih menguasai informasi tersebut dibandingkan atasannya. Kemampuan menganalisis informasi tersebut akan dapat mendukung atasan dalam penyusunan anggaran jika bawahan bersedia memberikan informasinya kepada atasannya. Namun bisa juga terjadi sebaliknya, bawahan tidak memberikan informasi tersebut kepada atasannya karena dia ada pertimbangan kepentingan pribadinya. Dalam kondisi tersebut, bawahan melakukan senjangan anggaran. Pernyataan ini mengacu pada pendapat Govindarajan (1986), yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah akan mempengaruhi bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Secara umum, hal ini disebabkan karena informasi

yang diperoleh dari kemampuannya memprediksi prospek masa depan dan dapat mengatasi ketidakpastian, disembunyikan untuk kepentingan pribadi. Bawahan menyadari bahwa dia lebih memahami informasi di bidang teknisnya dibandingkan atasannya sehingga memperbesar kemungkinan dia untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya, dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi, partisipasi dari manajer dalam penyusunan anggaran akan mengurangi senjangan anggaran. Pada kondisi ini, bawahan sulit memprediksi kejadian masa depan karena tidak mampu memperoleh informasi akurat untuk memprediksi kejadian masa depan, sehingga sulit pula baginya untuk menciptakan senjangan anggaran. Hipotesis 4 disusun untuk menguji hubungan antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dengan tingkat senjangan anggaran:

H_4 = Semakin rendah ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, senjangan anggaran akan semakin tinggi.

Pendapat Govindarajan (1986) secara implisit didukung oleh teori *bounded rationality* yang dikembangkan oleh Simon (1962). Menurut Simon, bagi atasan kemudahan untuk memperoleh informasi bukan berarti memudahkannya menyusun perencanaan yang akurat. Atasan tetap akan kesulitan memahami semua informasi yang masuk apalagi pada hal yang menyangkut bidang yang kondisi teknisnya hanya dapat dipahami oleh bawahan yang membidanginya. Atasan akan kesulitan mencerna setiap informasi yang masuk karena dia mempunyai keterbatasan dalam memproses informasi. Menurut model *bounded rationality*, atasan tidak dapat sepenuhnya bertindak rasional dalam memproses informasi karena terkendala oleh keterbatasan

dirinya dalam menyerap informasi. Untuk itu dibutuhkan bantuan bawahan dalam memproses setiap informasi yang masuk ke organisasi sesuai dengan bidang tugas yang berkaitan dengan informasi tersebut. Kondisi ini dapat digunakan bawahan untuk melakukan tindakan negatif. Kemampuannya dalam memahami informasi di wilayah tanggung jawab tidak digunakan untuk membantu penyusunan anggaran melainkan disalahgunakan atau disembunyikan untuk tujuan pribadi.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitiannya Govindarajan (1986) mengenai pengaruh interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisisapsi anggaran terhadap keinginan individu dalam melakukan senjangan anggaran, serta dukungan pendapat dari Simon (1962); (Fauziyah, 2000), maka penulis mengajukan hipotesis 5 untuk menguji interaksi antara variabel independen ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran:

H_5 = Tingkat partisipasi anggaran yang tinggi akan menurunkan senjangan anggaran, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sebaliknya partisipasi anggaran yang rendah akan meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta yang ada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Kelompok profesional yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah para Rektor, Dekan, Ketua Jurusan, dan Para Pimpinan atau Divisi yang berada satu tingkat sampai lima tingkat di bawah Rektor yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan minimal satu tahun. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Kuesioner dirancang dengan jelas, ringkas dan semenarik mungkin serta disertai dengan penjelasan-penjelasan atau keterangan dari variabel-variabel penelitian sehingga memudahkan responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut dan hal ini dimaksudkan juga untuk mencegah bias terhadap hasil penelitian.

3.2. Definisi dan Pengukuran Variabel

Data yang diteliti dapat dikelompokkan menjadi dua variabel, yakni variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan. Sedangkan sebagai variabel dependen adalah senjangan anggaran. Berikut ini akan diuraikan definisi dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3.2.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban di dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Govindarajan, 1986). Sementara Kenis (1979); (Edfan Darlis, 2002) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mereka memiliki pengaruh dalam menentukan pencapaian sasaran anggaran di pusat pertanggungjawabannya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaannya untuk mencapi target yang ada dalam anggaran pada pusat pertanggungjawabannya.

Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran, digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Terdiri dari 6 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala satu sampai lima. Satu berarti sangat tidak setuju dan skala lima berarti sangat setuju.

3.2.2 Komitmen Organisasional

Wiener (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya. Menurut Mowday *et al.* (1979) Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdi kepada organisasi (Porter *et al.*, 1974); (Edfan Darlis, 2002).

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu; suatu keinginan untuk mengerahkan segala upaya atas nama organisasi; suatu keyakinan, penerimaan, nilai dan tujuan pada organisasi tertentu.

Untuk mengukur komitmen organisasi digunakan sembilan item pertanyaan yang telah digunakan oleh Mowday (1979). Skala yang digunakan adalah satu untuk menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan lima berarti sangat setuju.

3.2.3 Ketidakpastian Lingkungan

Duncan (1972) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai ketidakmampuan individu untuk menilai probabilitas seberapa besar keputusan yang telah dibuat akan gagal atau berhasil yang disebabkan karena kesulitan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Ketidakpastian lingkungan merupakan situasi di mana seseorang mengalami hambatan untuk memprediksi situasi di sekitarnya sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian tersebut (Luthans, 1998). Di dalam ketidakpastian lingkungan, individu akan menghadapi keterbatasan dalam memperoleh informasi dari lingkungan. Sehingga tidak dapat mengetahui kegagalan dan keberhasilan terhadap hasil keputusan yang telah dibuatnya (Fisher, 1996).

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara tepat, dan ketidakpastian lingkungan sebagai persepsi individual atas ketidakpastian yang berasal dari lingkungan organisasi.

Untuk mengukur persepsi manajer atas ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, digunakan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Duncan (1972). Skala yang digunakan adalah satu untuk menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan lima berarti sangat setuju.

3.2.4 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya (Young, 1985). Sedangkan Anthony dan Govindarajan (1998) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi yang sesungguhnya. Tujuannya agar target dapat lebih mudah dicapai oleh bawahan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran yaitu suatu tindakan bagian dalam menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dari biaya yang seharusnya dicapai, sehingga anggaran yang dihasilkan lebih mudah dicapai.

Item-item yang dipakai dalam pengukuran sejangan anggaran mengacu pada daftar pertanyaan yang telah digunakan oleh Onsi (1973) yang terdiri dari empat item pertanyaan. Skala yang digunakan adalah satu untuk menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan lima berarti sangat setuju.

3.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Di dalam penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari instrumen

yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya oleh peneliti sebelumnya. Namun demikian, uji validitas dan reliabilitas tetap dilakukan karena mempertimbangkan perbedaan waktu dan kondisi yang dialami oleh penelitian sekarang dan penelitian sebelumnya.

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor yang bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditentukan.

Jika validitas telah diperoleh, maka peneliti harus mempertimbangkan pula reliabilitas pengukuran. Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel-variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dipercaya pula.

Uji validitas dilakukan untuk menggambarkan tingkat kemampuan suatu instrumen dalam mengukur apa yang hendak diukurnya. Pengujian validitas setiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *product moment Pearson* antara skor satu item dengan skor total yang dilakukan dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - (\sum X)(\sum Y)/n}{\sqrt{\left[\sum X^2 - (\sum X)^2/n\right]\left[\sum Y^2 - (\sum Y)^2/n\right]}}$$

r_{xy} = korelasi

Y = skor total

X = skor item

n = banyaknya responden

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kekonsistenan alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus koefisien alpha dari *Cronbach* sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum \sigma^2{}_{xi}}{\sigma^2{}_x}\right)$$

α = *Cronbach's coefficient alpha*

k = jumlah pecahan

$\Sigma\sigma^2_{xi}$ = total dari varian masing-masing pecahan

$\sigma^2{}_x$ = varian dari total skor

3.4. Uji Hipotesis

Pengujian analisis koefisien korelasi akan menggunakan *pearson correlation analysis*. Menurut Young dalam Djarwanto (1996), kriteria derajat hubungan korelasi adalah sebagai berikut : koefisien korelasi 0.70 sampai 1.00 (plus atau minus) menunjukkan adanya derajat hubungan yang tinggi. Koefisien korelasi lebih besar dari 0.40 sampai dibawah 0.70 (plus atau minus) menunjukkan derajat hubungan yang sedang. Apabila koefisien korelasinya diatas 0.20 sampai dibawah 0.40 (plus atau minus) menunjukkan adanya korelasi yang rendah dan apabila kurang dari 0.20 dapat diabaikan.

3.5. Hipotesis Operasional

$H_0 1$ = Organisasi dengan tingkat partisipasi anggaran tinggi, tidak akan menurunkan senjangan anggaran. ($H_0 1 : \beta_1 \geq 0$).

$H_a 1$ = Organisasi dengan tingkat partisipasi anggaran tinggi, akan menurunkan senjangan anggaran. ($H_a 1 : \beta_1 < 0$).

$H_0 2$ = Semakin tinggi komitmen organisasi, maka senjangan anggaran tidak akan semakin kecil. ($H_0 2 : \beta_2 \geq 0$).

$H_a 2$ = Semakin tinggi komitmen organisasi, maka senjangan anggaran akan semakin kecil. ($H_a 2 : \beta_2 < 0$).

$H_0 3$ = Tingkat partisipasi anggaran tidak akan menaikkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan tidak akan menurunkan senjangan anggaran pada komitmen organisasi yang rendah. ($H_0 3 : \beta_3 \leq 0$).

$H_a 3$ = Tingkat partisipasi anggaran akan menaikkan senjangan anggaran, pada komitmen organisasi yang tinggi, dan akan menurunkan senjangan anggaran pada komitmen organisasi yang rendah. ($H_a 3 : \beta_3 > 0$).

$H_0 4$ = Semakin rendah ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, senjangan anggaran tidak akan semakin tinggi. ($H_0 4 : \beta_4 \geq 0$).

$H_a 4$ = Semakin rendah ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, senjangan anggaran akan semakin tinggi. ($H_a 4 : \beta_4 < 0$).

$H_0 5$ = Tingkat partisipasi anggaran yang tinggi tidak akan menurunkan senjangan anggaran, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sebaliknya partisipasi anggaran yang rendah tidak akan meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah. ($H_0 5 : \beta_5 \geq 0$).

$H_a 5$ = Tingkat partisipasi anggaran yang tinggi akan menurunkan senjangan anggaran, dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Sebaliknya partisipasi anggaran yang rendah akan meningkatkan senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah. ($H_a 5 : \beta_5 < 0$).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji signifikansi regresi secara parsial (uji t), yang bertujuan untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Uji terhadap koefisien regresi untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel independen yang terdapat dalam model regresi terhadap variabel dependen dapat juga dilakukan dengan menggunakan besarnya nilai probabilitas (*ρ-value*) masing-masing koefisien regresi variabel independen. Nilai probabilitas (*ρ-value*) adalah besarnya probabilitas menerima hipotesis nol (H_0) (Algifari, 2000).

Pengujian koefisien regresi dengan menggunakan nilai probabilitas (*ρ-value*) dengan tingkat signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%. Jika nilai probabilitas (*ρ-value*) lebih kecil daripada tingkat signifikansi (α) yang digunakan, keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif (H_a). Artinya, variabel independen yang diuji berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika probabilitas menerima hipotesis nol (*ρ-value*) lebih besar dari tingkat signifikansi (α) yang digunakan, maka keputusannya adalah menerima hipotesis nol (H_0). Artinya, variabel independen yang diuji tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Algifari, 2000). Sehingga dapat ditarik kesimpulan :

H_0 ditolak jika nilai (*ρ-value*) < 0.05

Dalam melakukan analisis regresi berganda dibantu dengan menggunakan media komputer yaitu dengan menggunakan program Excel dan SPSS (*Statistic Package for Social Science*).

3.6. Metode Analisis Data

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4[(X_1-X_2)] + \beta_5[(X_1-X_3)] + e$$

Y = senjangan anggaran

X_1 = partisipasi anggaran

X_2 = ketidakpastian lingkungan

X_3 = komitmen organisasi

$[(X_1-X_2)]$ = nilai absolut perbedaan antara X_1 dengan X_2, yang mewakili interaksi antara partisipasi dengan ketidakpastian lingkungan.

$[(X_1-X_3)]$ = nilai absolut perbedaan antara X_1 dengan X_3, yang mewakili interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi.

Kesimpulan Hipotesis:

- Jika nilai koefisien regresi dari β_1, β_2, β_4, β_5 negatif dan β_3 positif dengan *ρ-value* $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

3.7. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik digunakan untuk menghasilkan model regresi yang baik. Tahap-tahap dalam pengujian asumsi klasik adalah sebagai berikut:

3.7.1. Melakukan uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang akan kita gunakan berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnof Test* dengan mencari nilai *ρ-value*. Apabila nilai probabilitas melebihi taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05 maka data yang dijadikan dalm penelitian ini berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka data yang dijadikan dalam penelitian ini tidak berdistribusi normal.

3.7.2. Melakukan Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linier diantara variabel-variabel bebas dalam regresi. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen, antara lain dengan melihat:

1. Besaran VIF (*Variance Inflation Factor)* dan nilai toleransi. Pada pengujian ini, regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF untuk setiap variabel independen berada dibawah 10.

2. Besaran korelasi antar variabel independen. Pada pengujian ini, regresi yang bebas multikolinieritas adalah koefisien korelasi antar independen variabel tidak lebih diatas 0,80 dan 0,90.

Suatu regresi yang baik yaitu model regresi yang nonmultikolinieritas, artinya antara variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi tidak saling berhubungan secara sempurna. Jika suatu model regresi mengandung multikolinieritas maka kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel independen. Apabila terjadi multikolinieritas dalam suatu model regresi, maka dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengeluarkan salah satu dari variabel yang mempunyai korelasi kuat tersebut.
2. Membuat variabel baru yang merupakan gabungan dari variabel yang berkorelasi kuat tersebut dan menggunakan variabel baru sebagai penggantinya.

3.7.3. Melakukan Uji Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan penggangu pada periode "t" dengan kesalahan pengganggu pada periode "t-1" dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (time series)(Santoso, 2002). Dengan kata lain, pengujian ini dimaksudkan untuk melihat adanya hubungan antara data (observasi) satu dengan data yang lainnya dalam 1 variabel.

Cara untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan menggunakan *Durbin Watson* (DW) *statistic*.

Tabel 3.1

Nilai Durbin Watson

Durbin Watson	Kesimpulan
Kurang dari 1,10	Ada korelasi
1,10 - 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 – 2,45	Tidak ada autokorelasi
2,46 – 2,90	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,91	Ada korelasi

Model regresi yang baik yaitu yang nonautokorelasi yaitu tidak terdapat pengaruh dari variabel dalam model melalui tenggang waktu. Apabila terjadi autokorelasi, dapat diatasi dengan salah satu cara dibawah ini:

1. Melakukan transformasi data
2. Menambah data observasi

3.7.4. Melakukan Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari kesalahan residual melalui satu pengamatan ke pengamatan yang lain. (Santoso, 2002). Dengan kata lain pengujian ini dimaksudkan untuk melihat jarak kuadrat titik-titik sebaran terhadap garis regresi.

Heteroskedastisitas berarti bahwa variabel terikat menunjukkan tingkat variance yang berbeda antar variabel predictor. Deteksi adanya heteroskedastisitas dengan melihat kurva heteroskedastisitas atau metode chart (diagram scatterplot), dengan dasar pemikiran sebagai berikut :

1. Jika titik-titik terikat menyebar secara acak membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang), melebar kemudian menyempit, maka terjadi heterosdastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar baik di bawah atau di atas 0 pada sumbu Y maka hal ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menyajikan hasil dari analisa data berdasarkan variabel-variabel yang dipakai dalam model regresi berganda. Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen dan tiga variabel independen. Variabel dependennya yaitu Senjangan Anggaran, sedangkan variabel independennya yaitu Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Partisipasi Anggaran.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Perguruan Tinggi Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kelompok profesional yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah para Rektor, Dekan, Ketua Jurusan, dan Para Pimpinan atau Divisi yang berada satu tingkat sampai lima tingkat di bawah Rektor yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan minimal satu tahun. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Kuesioner yang dibagikan berjumlah 300 buah, sebanyak 200 buah kembali, setelah dilakukan pengeditan data dan persiapan untuk pengolahan data sebanyak 65 (32,5%) buah tidak dapat dipergunakan karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap dan kosong.

Sehingga kusioner yang dapat digunakan sebagai data dalam penelitian ini berjumlah 135 buah (67,5%).

4.1. Demografi Responden

Dalam penelitian ini responden perempuan berjumlah 46 orang (34,07%) dan responden laki-laki berjumlah 89 orang (65,93%), seperti yang disajikan dalam Tabel 4.1, untuk pengelompokkan responden berdasarkan usia dapat kita lihat dalam tabel 4.2, untuk pengelompokkan responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam tabel 4.3, sedangkan untuk pengelompokkan responden berdasarkan lamanya bekerja dapat kita lihat dalam tabel 4.4.

Tabel 4.1
Pengelompokkan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Perempuan	46	34,07
Laki-laki	89	65,93

Tabel 4.2
Pengelompokkan Responden Berdasarkan Usia

Usia (Th)	Jumlah	%
20-39	29	21,48
40-49	66	48,89
50-60	32	23,70
> 60	8	5,93

Tabel 4.3

Pengelompokkan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
SLTA	3	2,22
D3	4	2,96
S1	51	37,78
S2	66	48,89
S3	11	8,15

Tabel 4.4

Pengelompokkan Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	%
< 10 th	40	29,63
> 10 th < 20 th	71	52.59
> 20 th	24	17,78

4.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berguna untuk mengetahui karakter sampel yang digunakan di dalam suatu penelitian. Untuk mengetahui gambaran mengenai karakteristik sampel yang digunakan secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini, dari statistik deskriptif ini dapat diketahui jumlah sampel yang diteliti, nilai rata-rata (mean) sampel, standar deviasi, nilai maximum, dan nilai minimum dari masing-

masing variabel penelitian, baik variabel dependen maupun variabel independen. Berikut ini adalah tabel statistik deskriptif:

Tabel 4.5

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1 (PA)	134	1,0000	6,8333	4,302239	1,4143860
X2 (KL)	134	2,1667	4,8333	3,695274	,3931462
X3 (KO)	134	2,8889	5,0000	3,919569	,4779345
X4 (PA - KL)	134	,0000	3,5000	1,282338	,7833980
X5 (PA - KO)	134	,0000	3,8889	1,281509	,7786484
Y (SA)	134	1,7500	5,0000	3,624067	,5059552
Valid N (listwise)	134				

4.3. Analisa Data dan Pembahasan

Sebagaimana yang dinyatakan dalam bab sebelumnya, ada dua pengujian yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dalam penelitian ini, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

4.3.1 Uji Validitas Data

1. Partisipasi Anggaran

Uji validitas yang dilakukan untuk setiap item pertanyaan karena seluruh skor item yang diperoleh lebih besar dari 0, 40 sampai mendekati 1, maka seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Skor validitas terendah 0,828 untuk pertanyaan ke 6, sedangkan skor tertinggi 0,921 untuk pertanyaan ke 1.

2. Ketidakpastian Lingkungan

Uji validitas yang dilakukan untuk setiap item pertanyaan karena seluruh skor item yang diperoleh lebih besar dari 0, 40 sampai mendekati 1, maka seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Skor validitas terendah 0,247 untuk pertanyaan ke 11, sedangkan skor tertinggi 0,624 untuk pertanyaan ke 2.

3. Komitmen Organisasi

Uji validitas yang dilakukan untuk setiap item pertanyaan karena seluruh skor item yang diperoleh lebih besar dari 0, 40 sampai mendekati 1, maka seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Skor validitas terendah 0,440 untuk pertanyaan ke 8, sedangkan skor tertinggi 0,756 untuk pertanyaan ke 2.

4. Senjangan Anggaran

Uji validitas yang dilakukan untuk setiap item pertanyaan karena seluruh skor item yang diperoleh lebih besar dari 0, 40 sampai mendekati 1, maka seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Skor validitas terendah 0,504 untuk pertanyaan ke 6, sedangkan skor tertinggi 0,641 untuk pertanyaan ke 2.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas diperoleh nilai Cronbach alpha untuk semua variabel berturut-turut untuk variabel Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, dan Senjangan Anggaran adalah 0,931; 0,602; 0,805; 0,717 yang mana semua nilai Cronbach alpha tersebut mendekati 1, berarti butir-butir pertanyaan penyusun variabel-variabel tersebut reliabel untuk digunakan.

4.4. Pengujian Hipotesa

Tabel 4.6

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Dependent Variable: Y
Method: Least Squares
Date: 05/05/06 Time: 08:58
Sample: 1 134
Included observations: 134
Newey-West HAC Standard Errors & Covariance (lag truncation=4)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.617212	0.449871	1.371975	0.1725
X1 (PA)	0.069433	0.025547	2.717908	0.0075
X2 (KL)	0.366795	0.144246	2.542846	0.0122
X3 (KO)	0.361411	0.104582	3.455766	0.0007
X4 (PA-KL)	0.013093	0.083717	0.156392	0.8760
X5 (PA-KO)	-0.062921	0.094571	-0.665333	0.5070

R-squared	0.383375	Mean dependent var	3.624067
Adjusted R-squared	0.359288	S.D. dependent var	0.505955
S.E. of regression	0.404989	Akaike info criterion	1.073830
Sum squared resid	20.99408	Schwarz criterion	1.203584
Log likelihood	-65.94662	F-statistic	15.91631
Durbin-Watson stat	1.683319	Prob(F-statistic)	0.000000

4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesa 1

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel Partisipasi Anggaran. Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran, besarnya koefisien regresi β_1 yaitu 0,0694 dan nilai $\rho = 0{,}0075$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $\rho = 0{,}0075 < 0{,}05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Akan tetapi karena koefisien Partisipasi Anggaran diharapkan bertanda negatif dan signifikan, maka Ha_1 tidak dapat dibuktikan kebenarannya.

Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran kemungkinan besar belum dibuat pada tingkat partisipasi yang sebenarnya, sehingga masih terdapat unsur *slack* dalam anggaran. Hal ini dapat dimengerti juga bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan, mereka cenderung berusaha agar anggaran yang telah mereka susun mudah dicapai antara lain dengan cara melonggarkan anggaran yang berarti menciptakan senjangan.

4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesa 2

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran, besarnya koefisien regresi β_3 yaitu 0,361 dan nilai $\rho = 0{,}0007$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $\rho = 0{,}0007 < 0{,}05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, Komitmen Organisasi positif signifikan terhadap Senjangan Anggaran sehingga tidak dapat membuktikan Ha_2.

Dengan hasil yang demikian dapat dilihat bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap senjangan anggaran tetapi tidak dapat menurunkan senjangan anggaran, hal ini ditunjukkan nilai koefisien yang positif.

4.4.3 Hasil Pengujian Hipotesa 3

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari interaksi antara variabel Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi. Korelasi ini memiliki pengaruh positif terhadap Senjangan Anggaran, besarnya koefisien regresi β_5 yaitu -0,0629 dan nilai $\rho = 0{,}5070$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut tidak signifikan karena $\rho = 0{,}5070 > 0{,}05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, korelasi ini negatif tidak signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Maka Ha_3 tidak dapat dibuktikan kebenarannya karena korelasi yang diharapkan yaitu positif signifikan.

4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesa 4

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel Ketidakpastian Lingkungan. Korelasi ini memiliki pengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran, besarnya koefisien regresi β_2 yaitu 0,3667 dan nilai $\rho = 0{,}0122$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $\rho = 0{,}0122 < 0{,}05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, korelasi ini positif signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Maka Ha_4 tidak dapat dibuktikan kebenarannya karena korelasi yang diharapkan yaitu negatif signifikan.

Dengan tidak terbuktinya Ketidakpastian Lingkungan memiliki pengaruh yang negatif terhadap Senjangan Anggaran, hal ini dapat terjadi akibat kedudukan variabel ketidakpastian Lingkungan yang berdiri sendiri, tanpa interaksi atau mempengaruhi variabel lain.

4.4.5 Hasil Pengujian Hipotesa 5

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari interaksi antara variabel Partisipasi Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan. Korelasi ini memiliki pengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran, besarnya koefisien regresi β_4 yaitu 0,0130 dan nilai $\rho = 0{,}8760$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut tidak signifikan karena $\rho = 0{,}8760 > 0{,}05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, korelasi ini positif tidak signifikan terhadap Senjangan

Anggaran. Maka Ha_5 tidak dapat dibuktikan kebenarannya karena korelasi yang diharapkan yaitu negatif signifikan.

4.5. Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Table 4.7

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1 (PA)	X2 (KL)	X3 (KO)	X4 (PA-KL)	X5 (PA -KO)	Y (SA)
N		134	134	134	134	134	134
Normal Parameters(a,b)	Mean	4,302239	3,695274	3,919569	1,282338	1,281509	3,624067
	Std. Deviation	1,4143860	,3931462	,4779345	,7833980	,7786484	,5059552
Most Extreme Differences	Absolute	,093	,104	,112	,060	,078	,090
	Positive	,054	,104	,112	,060	,078	,081
	Negative	-,093	-,083	-,081	-,051	-,050	-,090
Kolmogorov-Smirnov Z		1,076	1,200	1,300	,696	,902	1,045
Asymp. Sig. (2-tailed)		,198	,112	,068	,717	,390	,225

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

Untuk melihat adanya normalitas data, dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnof Test*. Setelah dilakukan perhitungan uji Kolmogorov Smirnof, maka seperti yang tercantum dalam tabel 4.8 dapat kita lihat bahwa nilai Kolmogorov Smirnof semua variabel lebih dari 0,05 yaitu secara berurutan Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, dan Senjangan Anggaran 0,198; 0,112; 0,68; 0,717; 0,390; 0,225. sehingga seluruh variabel tersebut berdistribusi normal karena nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka

variabel-variabel tersebut dapat dijadikan sebagai variabel independen dalam proses analisis regresi.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi untuk variabel independen dalam model regresi yang digunakan. Suatu model regresi yang baik yaitu model regresi yang nonmultikolinieritas, artinya antara variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi tidak saling berhubungan secara sempurna.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan yaitu dengan melihat nilai VIF (*Varian Inflation Factor*). Pada pengujian ini, regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunayi nilai VIF untuk setiap variabel independen berada dibawah 10.

Tabel 4.8

Nilai VIF Semua Variabel

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.617	.369		1.673	.097		
	X1	.069	.029	.194	2.383	.019	.726	1.377
	X2	.367	.107	.285	3.416	.001	.692	1.445
	X3	.361	.086	.341	4.185	.000	.724	1.381
	X4	.013	.095	.020	.138	.890	.224	4.456
	X5	-.063	.091	-.097	-.693	.490	.246	4.058

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas yaitu tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai VIF seluruh variabel berada dibawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa regresi berganda bebas dari multikolinieritas.

4.5.3 Uji Autokorelasi

Untuk melihat adanya autokorelasi dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik Durbin-Watson (D-W) dengan ketentuan yang terdapat pada tabel 3.1 di atas. Model regresi yang baik yaitu yang nonautokorelasi yaitu yang mempunayi nilai antara 1,55-2,45. Hasil pengujian untuk melihat autokoelasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9

Nilai Durbin-Watson

Model Summary [b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.619[a]	.383	.359	.40499	1.683

a. Predictors: (Constant), X5, X3, X1, X2, X4

b. Dependent Variable: Y

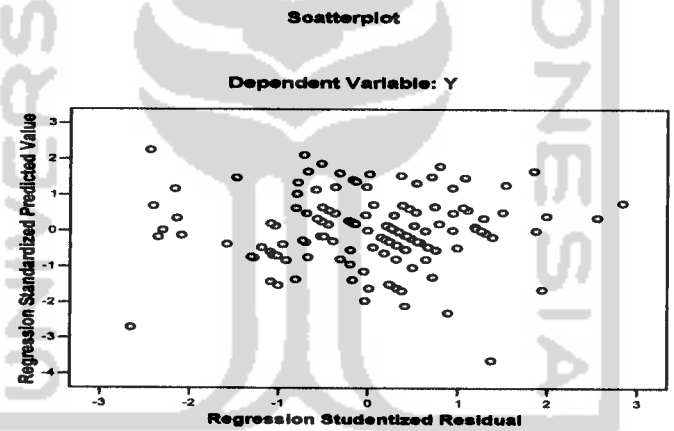
Dari hasil pengolahan data diatas, maka dapat dilihat bahwa nilai Durbin-Watson yang dihasilkan yaitu sebesar 1,683 yang berarti tidak ada autokorelasi (nonautokorelasi).

4.5.4 Uji Heteroskedastisitas

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot*, jika ada pola tertentu berarti terdapat heteroskedastisitas. Hasil pengujian ini untuk melihat heteroskedastisitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

Grafik Scatterplot



Berdasarkan grafik diatas yaitu grafik 4.11, dapat dilihat bahwa pada grafik tidak ada pola tertentu dan sebagian besar data menyebar bahkan hanya sebagian kecil saja data yang menumpuk, maka data tersebut dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan dan Implikasinya

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran untuk studi kasus pada perguruan tinggi swasta di DIY, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

Hasil analisis regresi menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Akan tetapi tidak sesuai dengan yang diharapkan yaitu hubungan yang negatif signifikan, sehingga tidak dapat membuktikan hipotesa pertama. Hal ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Onsi (1973) yang mengemukakan bahwa senjangan anggaran menurun sejak partisipasi mengarah pada komunikasi yang positif.

Penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan senjangan anggaran yaitu positif signifikan, dan tidak sesuai dengan yang diharapkan yaitu negatif signifikan sehingga tidak dapat membuktikan hipotesa ke dua. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Asnawi (1997) yang menemukan bukti-bukti bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.

Penelitian ini tidak berhasil membuktikan hipotesa ke tiga yaitu mengenai korelasi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran yang memiliki hubungan negatif tidak signifikan, yang berarti tidak sesuai dengan yang diharapkan yaitu positif signifikan.

Hasil analisis regresi mengenai hubungan ketidakpastian lingkungan dengan Senjangan Anggaran berhubungan positif signifikan yang berarti tidak sesuai dengan yang diharapkan yaitu memiliki hubungan negatif signifikan sehingga tidak dapat membuktikan hipotesa ke empat.

Selanjutnya, dari hasil analisis regresi interaksi antara partisipasi dengan ketidakpastian Lingkungan terhadap senjangan anggaran memiliki hubungan yang positif tetapi tidak signifikan. Sedikit berbeda dengan yang diharapkan oleh penulis yaitu negatif signifikan. Demikian juga hal ini yang tidak dapat membuktkan hipotesa ke lima.

Dalam penelitian ini gagal untuk mendukung semua hipotesa yang disusun, tetapi dengan temuan tersebut dapat diartikan bahwa:

1. Memberikan bukti empiris bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran ternyata memiliki pengaruh yang positif yaitu meningkatkan senjangan anggaran, hal ini dapat dilihat dari hipotesa 1 yang ditolak.
2. Memberikan bukti empiris bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

3. Memberikan bukti empiris bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh yang positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

5.2. Saran Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, penulis hendak memberikan beberapa saran untuk penelitian yang akan datang agar penelitian selanjutnya lebih sempurna. Sara-saran yang penulis berikan antara lain:

1. Dengan tidak berhasilnya penelitian ini untuk mendukung hipotesa hendaknya penelitian selanjutnya dapat menggunakan populasi dan sampel yang lebih banyak dengan penggunaan metode yang berbeda.
2. Pengaruh faktor komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran masih perlu diuji kembali untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian berikutnya dengan mempertimbangkan faktor-faktor kondisional yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

Algifari, *Analisis Regresi Teori Kasus dan Solusi*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, Agustus 2000.

Anthony, R. N. dan Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2003.

Asnawi, *Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Pekerjaan Pengaruhnya Terhadap Senjangan Anggaran (Slack Budgeting)*, Tesis S2, Universitas Gadjah Mada, 1997.

Azwar, Saifuddin, *Realibilitas dan Validitas*, Edisi ke 3, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2001.

Darlis, Edfan, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia, Vol.5, No.1, 2002.

Fitri, Fauziah A, *Pengaruh Organizational Commitment, Information Asymetry dan Budget Emphasis dalam Hubungan antara Partisipasi dan Slack Anggaran*, Tesis S2, Universitas Gadjah Mada, 1998.

Hanson, D.R., dan M.M. Mowen, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, Jilid 1, Penerbit Erlangga, 1997.

Jogianto, *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*, Edisi 2004/2005, BPFE, Yogyakarta, November 2004.

Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 2, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 1997.

Muslimah, *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Job Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Anggaran*, Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia, Vol.1, No.2, Juli 1998.

Nustini, Yuni, *Analisis Dupont untuk Mengukur Competitive Advantage Perusahaan Pengaplikasi Teknologi Informasi*, Sinergi Kajian Bisnis & Manajemen, Vol.6, No. 1, Yogyakarta, 2003.

Prabansari, Yuke dan Hadri Kusuma, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Perusahaan Manufaktur Go Public di Bursa Efek Jakarta*, Sinergi Kajian Bisnis & Manajemen, Edisi Khusus On Finance, Yogyakarta, Juni, 2005.

Sangkala, *Knowing Organization: Sebuah Kerangka Membangun Adaptabilitas Organisasi Di Tengah Perubahan Lingkungan yang Sangat Dinamis*, Usahawan, No.04, April 2002.

Singgih Santoso, *Buku Latihan SPSS Statistik Paramtrik*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2002.

Supomo, Bambang, *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, Tesis S2, Universitas Gadjah Mada, 1998.

Trihendradi, Cornelius, *Step by Step SPSS 13 Analisis Data Statistik*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2005.

Wartono, *Interaksi antara Partisipasi Penganggaran, Information Asymmetry dan Penekanan Anggaran terhadap Slack*, Tesis S2, Universitas Gadjah Mada, 1998.

Widarjono, Agus, *Ekonometrika: Teori dan Aplikasi untuk Ekonomi dan Bisnis*, Edisi Pertama, Ekonisia, Yogyakarta, 2005.

Yuwono, IB, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol.1, No.1, April 1999.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 395/DEK/10/Bag.Um/ X/2005 8 Oktober 2005
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama	: Asriningati
No. Mahasiswa	: 04312534
Jurusan	: Akuntansi
Alamat	: Jl. Cendrawasih No. 117 A Mancasan Lor, Condong Catur, Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN SENJANGAN ANGGARAN (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI DIY).

Dosen Pembimbing : Dr. Hadri Kusuma, MBA

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Dekan,

Drs. Suwarsono Muhammad, MA
NIK. 82. 048

LAMPIRAN 2

ANGKET PENELITIAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, Februari 2006

Kepada Ibu/Bapak/Saudara
Dekan/Ketua Jurusan Perguruan Tinggi Swasta
Responden Terpilih
Daerah Istimewa Yogyakarta
Di tempat.

Dengan Hormat,

Pertama, saya ucapkan selamat kapada Ibu/Bapak/Saudara, karena terpilih sebagai responden dalam penelitian ini. Untuk itu saya mohon Ibu/Bapak/Saudara berkenan mengisi kuisioner sebagimana terlampir. Jawaban dari Ibu/Bapak/Saudara akan dipergunakan untuk keperluan penelitian dan akan dirahasiakan. Data jawaban tersebut selanjutnya merupakan salah satu sumber data dalam penyusunan Skripsi saya pada program Strata 1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Oleh karena itu saya mohon dapat menjawabnya dengan teliti sesuai dengan kondisi yang terjadi pada organisasi Ibu/Bapak/Saudara.

Jawaban diberikan dengan cara memberikan tanda pada kolom yang tersedia pada salah satu jawaban yang dianggap paling tepat menurut pendapat Ibu/Bapak/Saudara.

Atas segala bantuan dan kesediaan Ibu/Bapak/Saudara sekalian saya ucapkan terimakasih.

Peneliti

Asriningati

IDENTITAS DIRI

Nama (boleh inisial)	:	
Umur	:	tahun
Jenis kelamin	:	
Gelar Akademis Terakhir	:	
Jabatan	:	
Lama Kerja	:	tahun

PETUNJUK MENGERJAKAN

Bacalah baik-baik setiap pernyataan berikut dan pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan saudara dengan memberi tanda sesuai dengan petunjuk pada setiap pernyataan di atasnya.

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
RR : Ragu-ragu
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

PARTISIPASI ANGGARAN

Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang Anda pegang dalam merancang anggaran untuk organisasi Ibu/Bapak/Saudara. Mohon dijawab dengan **melingkari** nomor dari 1 sampai dengan 7 pada skala untuk masing-masing pertanyaan berikut:

a) Kategori mana di bawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut serta dalam penyusunan:

7 6 5 4 3 2 1

Semua anggaran Tidak satu anggaran pun

b) Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya adalah:

7 6 5 4 3 2 1

Sangat masuk akal dan/atau logis Sangat sembarangan dan / atau tidak logis

c) Seberapa sering Anda menyatakan permintaan Anda, pendapat dan / atau usulan tentang anggaran ke atasan Anda tanpa diminta?

7 6 5 4 3 2 1

Sangat sering Tidak pernah

d) Seberapa banyak pengaruh yang Anda rasakan, Anda miliki untuk hasil akhir anggaran yang telah dibuat dan disepakati oleh organisasi?

7 6 5 4 3 2 1

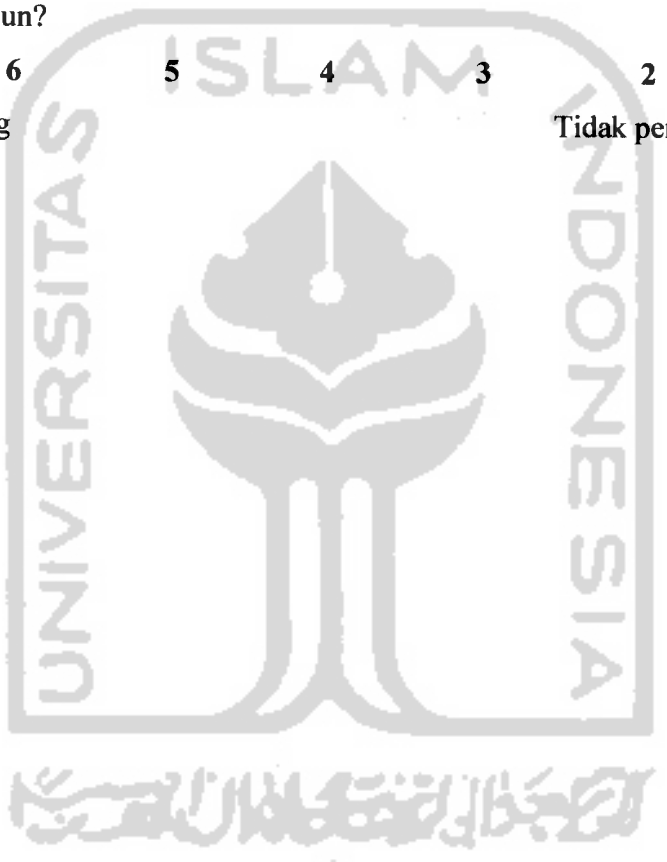
Sangat banyak jumlahnya Tidak ada

e) Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap anggaran? Kontribusi saya sendiri adalah:

7	6	5	4	3	2	1
Sangat penting						Sangat tidak penting

f) Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

7	6	5	4	3	2	1
Sangat sering						Tidak pernah



KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Pertanyaan berikut akan menggambarkan persepsi terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. Pilihlah jawaban berupa skala 1 sampai 5 yang menunjukkan 'sangat tidak setuju' sampai 'sangat setuju'.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya yakin tentang metode mana yang terbaik di Instansi saya.					
2.	Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di Instansi saya.					
3.	Ketika mengerjakan pekerjaan, sulit untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar.					
4.	Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian saya secara rutin, mempengaruhi keputusan-keputusan yang saya buat di Instansi saya.					
5.	Saya yakin tentang bagaimana bertindak dalam Instansi.					
6.	Saya yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi.					
7.	Saya dapat menyatakan bahwa tindakan-tindakan saya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran anggaran.					
8.	Saya mengetahui bagaimana bekerja sesuai dengan informasi.					

9.	Saya dapat mengetahui apa yang diharapkan orang lain di Instansi ini.					
10.	Sulit bagi saya untuk menentukan apakah metode-metode yang saya gunakan mampu mencapai sasaran anggaran saya di Instansi ini.					
11	Saya yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan.					
12.	Saya sering menghadapi masalah baru atau tidak biasa berkenaan dengan anggaran saya.					

KOMITMEN ORGANISASI

Pertanyaan berikut akan menggambarkan persepsi terhadap komitmen organisasi yang dimiliki. Pilihan jawaban berupa skala 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan 'sangat tidak setuju' sampai dengan 'sangat setuju'.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu Instansi ini menjadi sukses.					
2.	Saya membanggakan Instansi ini kepada teman-teman saya sebagai suatu Instansi yang baik untuk bekerja.					
3.	Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada Instansi ini.					
4.	Saya menemukan bahwa sistem nilai (*values*) saya sama dengan sistem nilai (*values*) Instansi ini.					
5.	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja pada Instansi ini.					
6.	Instansi ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja Instansi ini.					
7.	Saya merasa pilihan saya untuk bekerja pada Instansi ini sangat tepat dibandingkan dengan Instansi lain yang sudah saya pertimbangkan					

	sebelumnya.					
8.	Kepedulian saya terhadap masa depan Instansi tempat saya bekerja sangat besar.					
9.	Bagi saya Instansi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan Instansi yang dipilih untuk bekerja.					

KESENJANGAN ANGGARAN

Pertanyaan berikut akan menggambarkan persepsi terhadap senjangan anggaran. Pilihan jawaban berupa skala 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan 'sangat tidak setuju' sampai 'sangat setuju'.

No.	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Bagi saya Instansi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan Instansi yang dipilih untuk bekerja.					
2.	Pada keadaan bisnis yang baik, manajer Instansi bersedia menerima adanya kelonggaran (*slack*) sampai pada level tertentu yang dianggap wajar.					
3.	Kelonggaran dalam anggaran adalah baik untuk melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuktikan secara resmi.					
4.	Standar yang digunakan di dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya.					

5.	Anggaran untuk departemen saya dapat saya pastikan bisa terlaksana.					
6.	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya.					
7.	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi.					
8.	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai / direalisasikan.					

LAMPIRAN 3
Hasil Output Jawaban Responden

Responden	Partisipasi Anggaran						TOTAL	MEANS	Ketidakpastian Lingkungan												TOTAL	MEANS
	Pa 1	Pa 2	Pa 3	Pa 4	Pa 5	Pa 6			KI 1	KI 2	KI 3	KI 4	KI 5	KI 6	KI 7	KI 8	KI 9	KI 10	KI 11	KI 12		
1	3	3	3	6	6	3	**24**	**4,00**	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	5	4	**42**	**3,50**
2	4	3	3	4	5	4	**23**	**3,83**	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**48**	**4,00**
3	1	1	1	1	1	2	**7**	**1,17**	4	4	2	4	4	4	4	5	4	2	5	2	**44**	**3,67**
4	1	1	1	1	1	1	**6**	**1,00**	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	**50**	**4,17**
5	7	7	7	7	4	4	**36**	**6,00**	5	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	**45**	**3,75**
6	6	6	5	5	5	6	**33**	**5,50**	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	**52**	**4,33**
7	6	6	5	5	5	5	**32**	**5,33**	4	4	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	**47**	**3,92**
8	1	5	1	3	6	1	**17**	**2,83**	4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	5	4	**49**	**4,08**
9	3	5	2	4	3	2	**19**	**3,17**	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	**41**	**3,42**
10	1	7	1	1	1	1	**12**	**2,00**	4	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	4	**41**	**3,42**
11	5	5	4	5	6	6	**31**	**5,17**	5	4	2	2	4	4	4	5	5	4	5	3	**47**	**3,92**
12	7	7	7	7	6	7	**41**	**6,83**	5	5	1	5	5	5	5	5	4	1	5	5	**51**	**4,25**
13	3	4	4	4	4	3	**22**	**3,67**	4	3	3	3	4	4	4	5	4	2	3	4	**43**	**3,58**
14	5	5	4	5	4	4	**27**	**4,50**	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	**46**	**3,83**
15	5	5	5	5	4	4	**28**	**4,67**	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	**50**	**4,17**
16	5	5	5	4	5	4	**28**	**4,67**	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	**45**	**3,75**
17	3	3	3	4	4	3	**20**	**3,33**	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	**58**	**4,83**
18	3	3	3	3	3	4	**19**	**3,17**	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	**50**	**4,17**
19	5	4	4	4	5	4	**26**	**4,33**	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	**53**	**4,42**
20	4	4	4	3	4	3	**22**	**3,67**	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	**51**	**4,25**
21	4	4	4	4	3	3	**22**	**3,67**	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	**56**	**4,67**
22	3	3	3	3	3	2	**17**	**2,83**	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	**54**	**4,50**
23	4	5	4	4	3	2	**22**	**3,67**	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	**49**	**4,08**
24	2	2	2	2	2	2	**12**	**2,00**	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	**43**	**3,58**
25	5	5	5	4	4	4	**27**	**4,50**	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	**48**	**4,00**
26	6	6	6	6	5	6	**35**	**5,83**	5	4	4	4	5	5	4	5	5	1	5	1	**48**	**4,00**

27	3	3	3	4	3	2	**18**	**3,00**	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	**44**	**3,67**
28	7	7	6	6	6	2	**34**	**5,67**	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	**48**	**4,00**
29	4	4	5	4	4	3	**24**	**4,00**	5	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	1	**48**	**4,00**
30	4	4	4	5	5	3	**25**	**4,17**	3	3	3	4	3	2	3	4	4	5	4	5	**43**	**3,58**
31	6	6	4	5	4	5	**30**	**5,00**	5	4	4	4	4	4	5	5	5	1	4	4	**49**	**4,08**
32	6	2	2	4	7	4	**25**	**4,17**	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	5	5	**44**	**3,67**
33	5	5	3	2	4	4	**23**	**3,83**	2	5	4	2	3	4	4	5	4	4	5	3	**45**	**3,75**
34	4	5	5	4	6	4	**28**	**4,67**	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	**41**	**3,42**
35	6	2	2	4	7	4	**25**	**4,17**	2	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	**40**	**3,33**
36	5	5	5	3	6	6	**30**	**5,00**	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	5	**48**	**4,00**
37	7	6	3	5	5	6	**32**	**5,33**	4	4	5	4	5	2	3	5	5	4	4	5	**50**	**4,17**
38	4	4	4	4	4	4	**24**	**4,00**	5	4	4	4	5	5	4	5	5	1	5	1	**48**	**4,00**
39	4	4	4	4	4	4	**24**	**4,00**	2	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4	**36**	**3,00**
40	7	6	4	6	7	3	**33**	**5,50**	4	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	4	**39**	**3,25**
41	6	5	4	4	4	4	**27**	**4,50**	2	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	**40**	**3,33**
42	6	2	2	4	7	4	**25**	**4,17**	2	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	**39**	**3,25**
43	5	5	4	5	4	4	**27**	**4,50**	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	**43**	**3,58**
44	4	5	5	4	3	2	**23**	**3,83**	4	4	1	4	5	4	4	5	4	1	5	5	**46**	**3,83**
45	4	4	4	3	3	3	**21**	**3,50**	5	3	1	2	3	4	4	4	3	3	5	4	**41**	**3,42**
46	6	2	2	4	7	4	**25**	**4,17**	2	4	2	2	4	4	3	4	2	4	4	4	**39**	**3,25**
47	7	7	2	7	7	2	**32**	**5,33**	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4	**41**	**3,42**
48	5	5	3	2	4	4	**23**	**3,83**	2	5	4	2	3	4	4	5	4	4	5	3	**45**	**3,75**
49	4	5	4	3	2	3	**21**	**3,50**	1	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	**40**	**3,33**
50	7	7	6	6	6	5	**37**	**6,17**	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	**44**	**3,67**
51	6	6	6	6	7	5	**36**	**6,00**	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	**47**	**3,92**
52	5	6	5	6	5	6	**33**	**5,50**	4	4	1	4	4	4	5	3	3	1	5	5	**43**	**3,58**
53	5	6	5	4	5	4	**29**	**4,83**	4	4	1	4	4	4	4	5	3	1	4	3	**41**	**3,42**
54	5	5	5	6	5	4	**30**	**5,00**	4	4	1	4	4	4	4	5	3	1	5	3	**42**	**3,50**
55	7	7	6	6	5	5	**36**	**6,00**	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	**48**	**4,00**
56	7	7	2	7	7	2	**32**	**5,33**	5	5	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	**46**	**3,83**
57	6	6	6	5	6	5	**34**	**5,67**	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	**47**	**3,92**
58	4	4	4	3	4	4	**23**	**3,83**	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	**42**	**3,50**

59	4	3	3	4	5	4	**23**	**3,83**	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**48**	**4,00**
60	5	5	5	5	4	4	**28**	**4,67**	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	4	**36**	**3,00**
61	3	3	2	2	2	1	**13**	**2,17**	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	**46**	**3,83**
62	6	6	6	6	6	6	**36**	**6,00**	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	**47**	**3,92**
63	7	7	2	7	7	2	**32**	**5,33**	5	5	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4	**43**	**3,58**
64	4	5	4	3	4	4	**24**	**4,00**	2	4	2	4	4	4	4	2	5	2	4	4	**41**	**3,42**
65	1	2	2	2	2	2	**11**	**1,83**	3	3	4	3	5	3	2	4	4	3	5	4	**43**	**3,58**
66	2	2	4	3	4	2	**17**	**2,83**	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	**42**	**3,50**
67	1	4	3	1	1	1	**11**	**1,83**	3	2	3	4	3	3	1	4	4	4	3	3	**37**	**3,08**
68	1	1	1	1	1	1	**6**	**1,00**	1	1	1	2	5	5	1	4	4	2	5	2	**33**	**2,75**
69	3	3	2	2	2	3	**15**	**2,50**	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	**38**	**3,17**
70	5	5	5	6	5	4	**30**	**5,00**	4	4	1	4	4	4	4	5	4	1	5	3	**43**	**3,58**
71	3	3	2	3	2	1	**14**	**2,33**	2	3	2	3	5	5	4	5	2	4	4	4	**43**	**3,58**
72	4	5	5	4	6	4	**28**	**4,67**	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	**41**	**3,42**
73	6	5	5	5	6	5	**32**	**5,33**	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	5	5	**44**	**3,67**
74	7	6	7	6	6	5	**37**	**6,17**	4	4	1	4	4	4	4	5	3	1	5	3	**42**	**3,50**
75	4	5	5	4	6	3	**27**	**4,50**	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	**41**	**3,42**
76	4	5	5	5	4	5	**28**	**4,67**	4	4	1	3	4	3	4	5	5	1	4	4	**42**	**3,50**
77	4	4	4	3	3	2	**20**	**3,33**	5	3	1	2	3	4	4	4	3	4	4	3	**40**	**3,33**
78	3	2	3	2	1	1	**12**	**2,00**	2	3	2	3	4	4	4	4	3	3	5	5	**42**	**3,50**
79	5	5	4	4	5	4	**27**	**4,50**	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	**49**	**4,08**
80	3	5	2	3	4	3	**20**	**3,33**	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	**49**	**4,08**
81	7	7	2	7	7	2	**32**	**5,33**	5	5	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4	**43**	**3,58**
82	4	5	5	5	4	5	**28**	**4,67**	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	**42**	**3,50**
83	4	4	3	3	3	3	**20**	**3,33**	3	2	2	4	4	4	4	5	3	2	4	4	**41**	**3,42**
84	4	5	5	4	4	4	**26**	**4,33**	4	4	5	3	4	4	4	5	4	1	5	5	**48**	**4,00**
85	4	3	4	5	4	3	**23**	**3,83**	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	**44**	**3,67**
86	1	4	1	4	4	1	**15**	**2,50**	4	2	1	3	5	5	4	5	4	2	5	2	**42**	**3,50**
87	1	4	2	2	2	2	**13**	**2,17**	4	3	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	**40**	**3,33**
88	1	1	1	1	1	1	**6**	**1,00**	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	4	**39**	**3,25**
89	1	4	1	2	2	1	**11**	**1,83**	3	1	4	4	5	2	2	3	2	4	5	3	**38**	**3,17**
90	4	5	5	4	6	6	**30**	**5,00**	4	3	2	2	5	4	4	4	5	1	4	5	**43**	**3,58**

91	1	2	1	1	1	2	**8**	**1,33**	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	**58**	**4,83**
92	5	5	5	5	4	4	**28**	**4,67**	3	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	**41**	**3,42**
93	6	5	6	5	5	5	**32**	**5,33**	4	3	2	3	5	4	4	4	3	1	5	3	**41**	**3,42**
94	6	7	6	6	6	5	**36**	**6,00**	4	3	2	3	5	5	5	5	3	1	5	3	**44**	**3,67**
95	6	6	7	7	7	6	**39**	**6,50**	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	**43**	**3,58**
96	6	6	5	6	6	6	**35**	**5,83**	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	**44**	**3,67**
97	7	7	7	7	7	6	**41**	**6,83**	5	3	2	4	5	5	4	4	3	4	4	4	**47**	**3,92**
98	6	6	6	6	5	5	**34**	**5,67**	4	4	5	3	4	4	5	3	2	4	4	4	**46**	**3,83**
99	6	6	6	6	7	5	**36**	**6,00**	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	**46**	**3,83**
100	6	7	6	6	6	5	**36**	**6,00**	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	**51**	**4,25**
101	6	6	5	6	6	5	**34**	**5,67**	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	4	4	**45**	**3,75**
102	5	5	6	4	4	3	**27**	**4,50**	4	3	1	3	5	4	5	4	3	1	5	4	**42**	**3,50**
103	4	5	5	4	5	4	**27**	**4,50**	4	4	1	4	5	4	4	5	3	1	4	4	**43**	**3,58**
104	5	5	5	4	4	4	**27**	**4,50**	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	1	2	**40**	**3,33**
105	5	5	5	6	5	3	**29**	**4,83**	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	5	3	**41**	**3,42**
106	3	2	3	2	1	1	**12**	**2,00**	2	3	2	3	4	4	4	4	3	2	5	5	**41**	**3,42**
107	2	2	3	3	3	3	**16**	**2,67**	4	4	4	3	3	1	1	3	3	4	4	4	**38**	**3,17**
108	3	4	3	2	3	3	**18**	**3,00**	4	3	3	3	4	5	4	5	3	1	4	5	**44**	**3,67**
109	6	6	6	5	5	4	**32**	**5,33**	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	**44**	**3,67**
110	4	4	4	4	5	4	**25**	**4,17**	4	3	1	4	4	4	4	5	3	4	4	4	**44**	**3,67**
111	5	5	5	5	5	4	**29**	**4,83**	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	**51**	**4,25**
112	2	2	2	2	2	1	**11**	**1,83**	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	**42**	**3,50**
113	7	7	7	6	6	4	**37**	**6,17**	3	4	2	5	4	5	5	4	4	3	5	4	**48**	**4,00**
114	5	7	7	6	4	5	**34**	**5,67**	5	5	3	4	4	4	4	4	4	2	5	3	**47**	**3,92**
115	1	5	1	1	1	1	**10**	**1,67**	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	**38**	**3,17**
116	5	6	4	6	5	6	**32**	**5,33**	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	**43**	**3,58**
117	1	1	1	1	1	1	**6**	**1,00**	1	1	2	2	2	3	1	4	3	1	4	2	**26**	**2,17**
118	3	3	2	2	2	3	**15**	**2,50**	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	**53**	**4,42**
119	6	6	5	5	5	6	**33**	**5,50**	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	**51**	**4,25**
120	4	5	4	4	4	4	**25**	**4,17**	4	4	1	4	5	4	4	5	3	1	4	4	**43**	**3,58**
121	5	5	5	5	5	6	**31**	**5,17**	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	**47**	**3,92**
122	6	6	6	7	6	7	**38**	**6,33**	4	4	1	3	4	4	5	4	3	1	4	3	**40**	**3,33**

123	5	5	5	4	5	4	**28**	**4,67**	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	**42**	**3,50**
124	6	6	7	6	5	5	**35**	**5,83**	4	4	1	4	3	4	4	3	3	1	4	3	**38**	**3,17**
125	5	5	6	6	5	4	**31**	**5,17**	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	5	3	**41**	**3,42**
126	5	5	6	5	5	6	**32**	**5,33**	4	4	4	4	3	4	5	2	3	3	4	4	**44**	**3,67**
127	6	6	5	5	5	5	**32**	**5,33**	4	4	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	**47**	**3,92**
128	5	5	3	2	4	4	**23**	**3,83**	2	5	4	2	3	4	4	5	4	4	5	3	**45**	**3,75**
129	6	5	5	5	6	5	**32**	**5,33**	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	**48**	**4,00**
130	7	7	7	7	6	6	**40**	**6,67**	5	4	3	4	5	5	5	5	4	2	5	5	**52**	**4,33**
131	4	4	4	5	5	4	**26**	**4,33**	4	4	3	4	4	3	4	5	4	1	4	3	**43**	**3,58**
132	7	7	7	6	6	6	**39**	**6,50**	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	4	4	**42**	**3,50**
133	6	6	5	5	5	6	**33**	**5,50**	4	4	3	4	4	5	5	5	3	2	4	3	**46**	**3,83**
134	6	6	6	5	6	5	**34**	**5,67**	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	4	3	**46**	**3,83**
135	4	4	3	4	3	3	**21**	**3,50**	2	2	1	2	5	5	5	5	3	3	5	3	**41**	**3,42**

Responden	Komitmen Organisasi									TOTAL	MEANS	Kesenjangan Anggaran								TOTAL	MEANS
	KO 1	KO 2	KO 3	KO 4	KO 5	KO 6	KO7	KO 8	KO 9			KA 1	KA 2	KA 3	KA 4	KA 5	KA 6	KA 7	KA 8		
1	4	4	4	3	5	4	4	4	3	**35**	**3,89**	3	4	2	4	3	2	2	2	**22**	**2,75**
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	**45**	**5,00**	5	5	3	5	5	5	5	3	**36**	**4,50**
3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	**43**	**4,78**	5	4	2	4	4	4	2	2	**27**	**3,38**
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	**44**	**4,89**	4	4	4	4	5	4	4	4	**33**	**4,13**
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	**35**	**3,89**	4	4	4	3	4	4	4	2	**29**	**3,63**
6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	**43**	**4,78**	5	4	4	5	4	5	2	3	**32**	**4,00**
7	4	5	3	4	5	4	4	5	5	**39**	**4,33**	5	4	4	4	4	4	2	2	**29**	**3,63**
8	5	5	4	2	4	4	3	5	4	**36**	**4,00**	4	2	4	5	4	4	2	4	**29**	**3,63**
9	4	4	3	3	4	4	4	4	3	**33**	**3,67**	2	3	3	3	4	4	2	2	**23**	**2,88**
10	5	5	4	3	5	4	4	5	5	**40**	**4,44**	5	4	2	2	3	5	4	3	**28**	**3,50**
11	5	5	4	3	5	5	4	4	5	**40**	**4,44**	4	4	2	3	4	4	2	2	**25**	**3,13**
12	5	5	4	5	5	5	5	5	5	**44**	**4,89**	5	5	1	5	4	5	1	1	**27**	**3,38**
13	4	4	4	4	5	5	4	4	4	**38**	**4,22**	4	3	3	4	3	4	3	4	**28**	**3,50**
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	**37**	**4,11**	5	5	5	4	5	3	3	4	**34**	**4,25**
15	5	5	5	5	4	5	4	3	4	**40**	**4,44**	4	4	4	4	4	4	4	4	**32**	**4,00**
16	4	4	4	4	5	5	4	4	4	**38**	**4,22**	4	4	4	4	3	5	5	5	**34**	**4,25**
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**36**	**4,00**	4	3	4	3	4	4	4	4	**30**	**3,75**
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	**35**	**3,89**	5	5	5	5	5	5	4	4	**38**	**4,75**
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	**39**	**4,33**	5	5	5	3	4	4	4	4	**34**	**4,25**
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	**43**	**4,78**	5	4	4	4	4	4	5	5	**35**	**4,38**
21	5	5	5	3	4	4	5	5	5	**41**	**4,56**	4	4	5	5	5	4	4	5	**36**	**4,50**
22	5	5	5	4	4	4	4	5	5	**41**	**4,56**	5	5	5	5	4	5	4	4	**37**	**4,63**
23	4	4	4	3	4	4	5	5	5	**38**	**4,22**	5	5	5	5	5	5	5	5	**40**	**5,00**
24	3	3	3	4	4	4	3	4	4	**32**	**3,56**	5	5	5	5	5	5	5	5	**40**	**5,00**
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	**44**	**4,89**	5	5	5	5	5	4	5	5	**39**	**4,88**
26	5	5	4	5	5	5	5	4	4	**42**	**4,67**	3	5	5	5	5	5	2	2	**32**	**4,00**

27	5	4	1	1	4	5	5	5	3	**33**	**3,67**	5	4	4	4	3	4	2	3	**29**	**3,63**
28	5	3	4	4	4	5	4	4	3	**36**	**4,00**	3	3	3	2	3	3	3	3	**23**	**2,88**
29	5	5	5	5	5	5	5	4	4	**43**	**4,78**	3	5	5	5	5	5	3	3	**34**	**4,25**
30	3	4	4	4	3	3	4	4	5	**34**	**3,78**	3	3	3	3	3	3	1	2	**21**	**2,63**
31	4	4	4	5	5	4	5	4	4	**39**	**4,33**	3	5	5	5	5	4	3	5	**35**	**4,38**
32	4	3	2	2	3	3	3	4	3	**27**	**3,00**	3	4	4	3	2	4	2	4	**26**	**3,25**
33	5	5	4	1	4	5	5	5	3	**37**	**4,11**	5	4	4	4	3	4	1	3	**28**	**3,50**
34	5	3	4	3	3	2	3	5	2	**30**	**3,33**	2	3	4	3	5	4	2	3	**26**	**3,25**
35	4	3	2	2	3	3	3	4	3	**27**	**3,00**	3	4	4	3	2	4	2	4	**26**	**3,25**
36	5	3	4	4	4	4	3	4	3	**34**	**3,78**	3	3	3	2	3	3	3	3	**23**	**2,88**
37	5	4	2	3	4	4	3	4	3	**32**	**3,56**	4	4	4	4	5	3	2	2	**28**	**3,50**
38	5	5	4	5	5	5	5	4	4	**42**	**4,67**	3	5	5	5	5	5	2	2	**32**	**4,00**
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	**45**	**5,00**	5	5	4	4	5	4	5	4	**36**	**4,50**
40	4	3	2	1	4	4	4	4	2	**28**	**3,11**	2	3	2	4	4	4	4	2	**25**	**3,13**
41	4	3	2	2	3	3	3	4	3	**27**	**3,00**	3	4	4	3	2	4	2	4	**26**	**3,25**
42	4	3	2	2	3	3	3	4	3	**27**	**3,00**	3	4	4	2	2	4	2	4	**25**	**3,13**
43	4	4	2	4	4	4	3	3	4	**32**	**3,56**	3	3	3	4	4	4	4	5	**30**	**3,75**
44	4	3	3	5	4	3	3	4	4	**33**	**3,67**	5	5	4	4	4	3	4	4	**33**	**4,13**
45	4	4	3	4	4	3	3	4	4	**33**	**3,67**	3	3	3	4	4	3	4	4	**28**	**3,50**
46	4	3	2	2	3	3	3	4	3	**27**	**3,00**	3	4	4	3	2	4	2	4	**26**	**3,25**
47	4	4	5	4	4	4	3	4	4	**36**	**4,00**	3	4	4	4	3	4	4	3	**29**	**3,63**
48	5	5	4	1	4	5	5	5	3	**37**	**4,11**	5	4	4	4	3	4	1	3	**28**	**3,50**
49	3	3	4	4	4	3	3	4	4	**32**	**3,56**	4	3	3	3	4	1	3	3	**24**	**3,00**
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**35**	**3,89**	4	4	4	4	4	4	4	4	**32**	**4,00**
51	4	4	3	4	4	3	3	4	3	**32**	**3,56**	4	4	4	4	4	4	4	4	**32**	**4,00**
52	4	3	4	4	5	4	3	4	4	**35**	**3,89**	4	4	4	3	4	4	3	4	**30**	**3,75**
53	4	3	4	4	3	4	3	4	4	**33**	**3,67**	4	4	4	3	5	4	3	4	**31**	**3,88**
54	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	4	4	4	3	4	4	3	4	**30**	**3,75**
55	4	4	3	4	4	3	3	4	3	**32**	**3,56**	4	4	4	4	5	4	4	4	**33**	**4,13**
56	4	4	5	4	4	4	3	4	4	**36**	**4,00**	3	4	4	4	3	4	4	3	**29**	**3,63**
57	4	4	3	4	4	3	3	4	3	**32**	**3,56**	4	4	4	3	4	4	4	4	**31**	**3,88**
58	4	4	3	4	4	3	3	4	3	**32**	**3,56**	3	4	3	4	3	3	2	2	**24**	**3,00**

59	5	5	5	5	5	4	5	5	5	**44**	**4,89**	5	5	3	3	3	5	5	3	**32**	**4,00**
60	4	4	3	4	4	4	3	4	4	**34**	**3,78**	3	3	3	4	5	3	4	4	**29**	**3,63**
61	4	4	3	4	3	4	4	4	4	**34**	**3,78**	4	3	4	3	3	4	4	4	**29**	**3,63**
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**36**	**4,00**	4	4	4	4	5	3	4	4	**32**	**4,00**
63	4	4	5	4	4	4	3	4	4	**36**	**4,00**	3	4	4	4	3	4	4	3	**29**	**3,63**
64	4	4	4	3	4	4	4	4	3	**34**	**3,78**	4	2	2	2	3	4	4	2	**23**	**2,88**
65	5	5	5	3	4	4	5	5	4	**40**	**4,44**	4	3	3	4	3	3	3	3	**26**	**3,25**
66	4	5	4	3	4	4	4	4	4	**36**	**4,00**	3	3	3	4	4	3	2	2	**24**	**3,00**
67	4	2	3	2	3	3	3	4	3	**27**	**3,00**	2	4	4	3	3	4	3	3	**26**	**3,25**
68	5	5	5	2	5	1	1	5	1	**30**	**3,33**	1	1	3	3	1	3	1	1	**14**	**1,75**
69	5	5	2	2	5	5	5	5	5	**39**	**4,33**	5	2	2	2	5	4	2	2	**24**	**3,00**
70	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	4	4	4	3	4	4	3	4	**30**	**3,75**
71	4	4	4	3	3	2	3	3	3	**29**	**3,22**	3	3	3	3	4	4	4	4	**28**	**3,50**
72	5	3	4	3	3	2	3	5	2	**30**	**3,33**	2	3	4	3	5	4	2	3	**26**	**3,25**
73	4	4	5	4	3	4	4	4	3	**35**	**3,89**	4	4	4	3	4	4	4	4	**31**	**3,88**
74	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	4	4	4	3	4	4	3	4	**30**	**3,75**
75	5	4	4	3	3	2	3	5	2	**31**	**3,44**	2	3	4	3	5	4	2	3	**26**	**3,25**
76	5	5	5	4	4	5	3	4	4	**39**	**4,33**	5	5	4	4	4	4	4	5	**35**	**4,38**
77	4	4	3	4	4	3	3	4	4	**33**	**3,67**	3	3	3	4	4	3	4	4	**28**	**3,50**
78	4	3	3	3	4	3	3	4	3	**30**	**3,33**	3	2	4	3	3	2	1	4	**22**	**2,75**
79	4	4	4	4	5	4	3	4	3	**35**	**3,89**	4	4	3	3	4	3	4	4	**29**	**3,63**
80	5	5	4	2	4	4	3	5	4	**36**	**4,00**	4	2	4	5	4	4	4	4	**31**	**3,88**
81	4	4	5	4	4	4	3	4	4	**36**	**4,00**	3	4	4	4	3	4	4	3	**29**	**3,63**
82	4	4	4	4	5	4	3	4	4	**36**	**4,00**	5	5	4	4	4	3	4	4	**33**	**4,13**
83	4	4	3	4	5	3	3	4	3	**33**	**3,67**	4	4	4	3	3	2	2	2	**24**	**3,00**
84	4	3	3	4	3	4	3	4	4	**32**	**3,56**	5	5	4	4	3	4	4		**33**	**4,13**
85	4	4	3	3	4	3	4	4	3	**32**	**3,56**	4	3	3	4	4	4	3	4	**29**	**3,63**
86	5	4	4	4	4	4	4	5	4	**38**	**4,22**	4	4	1	4	4	5	1	2	**25**	**3,13**
87	4	4	3	3	4	4	4	5	4	**35**	**3,89**	4	4	3	4	3	4	2	4	**28**	**3,50**
88	4	4	2	3	4	3	4	3	3	**30**	**3,33**	3	3	3	3	4	3	3	3	**25**	**3,13**
89	5	2	4	3	5	4	2	4	3	**32**	**3,56**	3	5	2	2	2	3	4	5	**26**	**3,25**
90	4	4	4	5	4	4	4	5	5	**39**	**4,33**	4	3	2	4	4	5	4	2	**28**	**3,50**

91	5	5	5	5	5	5	4	4	4	**42**	**4,67**	3	3	3	4	3	5	5	5	**31**	**3,88**
92	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**35**	**3,89**	3	4	4	4	4	4	2	4	**29**	**3,63**
93	4	4	3	4	4	4	4	4	3	**34**	**3,78**	3	4	4	4	4	3	2	3	**27**	**3,38**
94	4	4	3	5	5	5	4	4	3	**37**	**4,11**	3	4	4	4	5	3	2	3	**28**	**3,50**
95	4	4	4	5	4	4	3	4	3	**35**	**3,89**	4	4	4	4	4	4	3	3	**30**	**3,75**
96	4	4	4	4	4	4	3	4	3	**34**	**3,78**	4	4	4	4	4	4	3	3	**30**	**3,75**
97	4	5	5	4	4	4	3	4	3	**36**	**4,00**	5	5	5	4	4	4	3	3	**33**	**4,13**
98	4	4	4	4	4	4	4	4	3	**35**	**3,89**	4	4	5	5	4	4	4	4	**34**	**4,25**
99	4	4	3	4	4	4	4	4	3	**34**	**3,78**	3	4	4	4	4	4	2	4	**29**	**3,63**
100	4	4	4	4	5	4	4	4	4	**37**	**4,11**	4	5	4	4	3	4	2	4	**30**	**3,75**
101	4	4	4	4	4	4	5	5	4	**38**	**4,22**	4	4	4	5	4	4	3	4	**32**	**4,00**
102	4	4	4	4	4	4	3	4	3	**34**	**3,78**	4	4	3	3	4	3	4	4	**29**	**3,63**
103	4	3	4	4	5	4	3	4	4	**35**	**3,89**	5	5	4	4	4	4	4	5	**35**	**4,38**
104	3	2	3	2	3	3	3	3	4	**26**	**2,89**	4	3	4	4	4	4	4	4	**31**	**3,88**
105	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	4	4	4	3	4	3	4	4	**30**	**3,75**
106	4	3	3	3	4	3	3	4	3	**30**	**3,33**	3	2	4	3	3	2	1	4	**22**	**2,75**
107	4	4	3	3	3	3	4	4	4	**32**	**3,56**	4	4	3	3	3	2	2	2	**23**	**2,88**
108	3	3	4	4	3	5	4	4	5	**35**	**3,89**	4	4	4	3	3	4	4	3	**29**	**3,63**
109	4	4	4	4	4	4	3	4	4	**35**	**3,89**	4	4	4	4	4	3	3	4	**30**	**3,75**
110	4	4	4	4	4	4	3	4	4	**35**	**3,89**	4	4	4	4	4	4	2	4	**30**	**3,75**
111	3	3	3	3	3	3	4	4	4	**30**	**3,33**	4	4	4	3	4	1	1	1	**22**	**2,75**
112	5	4	4	4	4	4	4	4	4	**37**	**4,11**	4	4	1	4	4	4	2	2	**25**	**3,13**
113	5	5	2	4	5	5	5	5	5	**41**	**4,56**	5	4	4	4	3	5	2	1	**28**	**3,50**
114	5	5	5	5	5	5	5	4	4	**43**	**4,78**	4	4	4	5	5	5	2	2	**31**	**3,88**
115	4	2	2	2	4	4	4	4	4	**30**	**3,33**	4	4	2	4	2	4	2	2	**24**	**3,00**
116	5	5	4	4	4	4	4	5	4	**39**	**4,33**	4	4	4	4	4	4	3	2	**29**	**3,63**
117	4	3	4	2	3	2	3	4	3	**28**	**3,11**	3	4	1	3	4	4	2	3	**24**	**3,00**
118	4	4	4	3	3	4	3	4	4	**33**	**3,67**	3	4	3	3	1	5	5	5	**29**	**3,63**
119	5	5	4	4	5	5	5	5	4	**42**	**4,67**	5	4	4	5	4	5	2	3	**32**	**4,00**
120	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	5	5	4	4	4	3	4	4	**33**	**4,13**
121	4	4	4	3	3	4	3	4	3	**32**	**3,56**	4	4	4	3	4	4	4	3	**30**	**3,75**
122	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	4	4	4	3	4	4	3	4	**30**	**3,75**

123	4	4	4	3	4	4	3	4	2	**32**	**3,56**	4	4	4	3	4	2	3	3	**27**	**3,38**
124	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	4	4	4	3	4	4	3	4	**30**	**3,75**
125	4	3	4	4	5	3	3	4	4	**34**	**3,78**	4	4	4	3	4	4	3	4	**30**	**3,75**
126	4	4	3	4	3	4	4	4	3	**33**	**3,67**	3	3	4	4	4	3	2	4	**27**	**3,38**
127	4	5	3	4	5	4	4	4	4	**37**	**4,11**	5	4	4	4	4	4	4	2	**31**	**3,88**
128	5	5	4	1	4	5	5	5	4	**38**	**4,22**	5	4	4	4	3	4	2	4	**30**	**3,75**
129	4	4	3	4	4	4	4	4	4	**35**	**3,89**	4	4	5	4	5	4	2	4	**32**	**4,00**
130	5	4	4	4	4	5	4	5	4	**39**	**4,33**	4	4	4	5	5	4	3	4	**33**	**4,13**
131	4	4	4	4	5	4	4	4	3	**36**	**4,00**	4	4	4	4	3	3	2	2	**26**	**3,25**
132	4	4	4	4	3	3	4	4	3	**33**	**3,67**	3	4	4	4	3	4	2	2	**26**	**3,25**
133	4	4	4	4	4	3	4	3	4	**34**	**3,78**	4	4	4	4	3	4	4	2	**29**	**3,63**
134	4	4	4	4	4	4	3	4	3	**34**	**3,78**	4	4	4	4	3	3	2	2	**26**	**3,25**
135	4	3	3	3	5	3	3	5	3	**32**	**3,56**	3	3	3	3	3	2	4	2	**23**	**2,88**

LAMPIRAN 4

Descriptive Statistics Validitas Reliabilitas

	Mean	Std. Deviation	N
KI 1	3,71	,984	135
KI 2	3,59	,909	135
KI 3	2,80	1,286	135
KI 4	3,54	,826	135
KI 5	4,06	,620	135
KI 6	4,01	,696	135
KI 7	3,87	,823	135
KI 8	4,20	,721	135
KI 9	3,65	,804	135
KI 10	2,91	1,352	135
KI 11	4,29	,656	135
KI 12	3,70	,898	135
TOTAL	44,33	4,702	135

	Mean	Std. Deviation	N
Pa 1	4,51	1,749	135
Pa 2	4,70	1,585	135
Pa 3	4,10	1,692	135
Pa 4	4,27	1,636	135
Pa 5	4,41	1,681	135
Pa 6	3,73	1,557	135
TOTAL	25,71	8,538	135

	Mean	Std. Deviation	N
KO 1	4,25	,542	135
KO 2	3,97	,782	135
KO 3	3,75	,861	135
KO 4	3,63	,960	135
KO 5	4,15	,697	135
KO 6	3,87	,823	135
KO7	3,71	,809	135
KO 8	4,21	,505	135
KO 9	3,71	,781	135
TOTAL	35,25	4,295	135

	Mean	Std. Deviation	N
KA 1	3,84	,857	135
KA 2	3,87	,777	135
KA 3	3,68	,878	135
KA 4	3,72	,779	135
KA 5	3,79	,867	135
KA 6	3,79	,811	135
KA 7	3,04	1,109	135
KA 8	3,35	1,017	135
TOTAL	29,07	4,142	135

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran

		Pa 1	Pa 2	Pa 3	Pa 4	Pa 5	Pa 6	TOTAL
Pa 1	Pearson Correlation	1	,722(**)	,692(**)	,830(**)	,797(**)	,707(**)	,921(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135
Pa 2	Pearson Correlation	,722(**)	1	,668(**)	,732(**)	,585(**)	,562(**)	,824(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135
Pa 3	Pearson Correlation	,692(**)	,668(**)	1	,705(**)	,537(**)	,741(**)	,840(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135
Pa 4	Pearson Correlation	,830(**)	,732(**)	,705(**)	1	,800(**)	,642(**)	,912(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135
Pa 5	Pearson Correlation	,797(**)	,585(**)	,537(**)	,800(**)	1	,642(**)	,845(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135
Pa 6	Pearson Correlation	,707(**)	,562(**)	,741(**)	,642(**)	,642(**)	1	,828(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL	Pearson Correlation	,921(**)	,824(**)	,840(**)	,912(**)	,845(**)	,828(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	135	135	135	135	135	135	135

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

LAMPIRAN 6

Hasil Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan

		KI 1	KI 2	KI 3	KI 4	KI 5	KI 6	KI 7	KI 8	KI 9	KI 10	KI 11	KI 12	TOTAL
KI 1	Pearson Correlation	1	,441(**)	,119	,460(**)	,273(**)	,188(*)	,378(**)	,166	,202(*)	-,165	,084	,088	,579(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,169	,000	,001	,029	,000	,054	,019	,055	,333	,309	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 2	Pearson Correlation	,441(**)	1	,197(*)	,291(**)	,137	,182(*)	,418(**)	,150	,179(*)	,012	,127	,214(*)	,624(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,022	,001	,114	,035	,000	,082	,038	,888	,141	,013	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 3	Pearson Correlation	,119	,197(*)	1	,152	-,022	-,073	-,003	-,029	,228(**)	,428(**)	-,090	,090	,511(**)
	Sig. (2-tailed)	,169	,022	.	,079	,796	,398	,974	,739	,008	,000	,298	,297	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 4	Pearson Correlation	,460(**)	,291(**)	,152	1	,316(**)	,162	,199(*)	,055	,252(**)	-,003	,054	,137	,554(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,079	.	,000	,061	,020	,525	,003	,969	,535	,113	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 5	Pearson Correlation	,273(**)	,137	-,022	,316(**)	1	,396(**)	,190(*)	,291(**)	,146	-,127	,178(*)	,059	,426(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,114	,796	,000	.	,000	,027	,001	,090	,142	,039	,500	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 6	Pearson Correlation	,188(*)	,182(*)	-,073	,162	,396(**)	1	,496(**)	,309(**)	,191(*)	-,047	,289(**)	-,128	,453(**)
	Sig. (2-tailed)	,029	,035	,398	,061	,000	.	,000	,000	,026	,589	,001	,140	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

KI 7	Pearson Correlation	,378(**)	,418(**)	-,003	,199(*)	,190(*)	,496(**)	1	,257(**)	,012	-,225(**)	,054	,050	,462(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,974	,020	,027	,000	.	,003	,888	,009	,534	,564	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 8	Pearson Correlation	,166	,150	-,029	,055	,291(**)	,309(**)	,257(**)	1	,224(**)	-,181(*)	,129	-,161	,322(**)
	Sig. (2-tailed)	,054	,082	,739	,525	,001	,000	,003	.	,009	,036	,135	,062	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 9	Pearson Correlation	,202(*)	,179(*)	,228(**)	,252(**)	,146	,191(*)	,012	,224(**)	1	,184(*)	,093	-,082	,489(**)
	Sig. (2-tailed)	,019	,038	,008	,003	,090	,026	,888	,009	.	,033	,283	,345	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 10	Pearson Correlation	-,165	,012	,428(**)	-,003	-,127	-,047	-,225(**)	-,181(*)	,184(*)	1	-,173(*)	,132	,313(**)
	Sig. (2-tailed)	,055	,888	,000	,969	,142	,589	,009	,036	,033	.	,045	,128	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 11	Pearson Correlation	,084	,127	-,090	,054	,178(*)	,289(**)	,054	,129	,093	-,173(*)	1	,096	,247(**)
	Sig. (2-tailed)	,333	,141	,298	,535	,039	,001	,534	,135	,283	,045	.	,270	,004
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KI 12	Pearson Correlation	,088	,214(*)	,090	,137	,059	-,128	,050	-,161	-,082	,132	,096	1	,310(**)
	Sig. (2-tailed)	,309	,013	,297	,113	,500	,140	,564	,062	,345	,128	,270	.	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL	Pearson Correlation	,579(**)	,624(**)	,511(**)	,554(**)	,426(**)	,453(**)	,462(**)	,322(**)	,489(**)	,313(**)	,247(**)	,310(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	.
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

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

LAMPIRAN 7

Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

		KO 1	KO 2	KO 3	KO 4	KO 5	KO 6	KO7	KO 8	KO 9	TOTAL
KO 1	Pearson Correlation	1	,546(**)	,280(**)	-,006	,315(**)	,372(**)	,354(**)	,516(**)	,067	,543(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,946	,000	,000	,000	,000	,438	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KO 2	Pearson Correlation	,546(**)	1	,410(**)	,234(**)	,351(**)	,527(**)	,564(**)	,394(**)	,328(**)	,756(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KO 3	Pearson Correlation	,280(**)	,410(**)	1	,455(**)	,286(**)	,250(**)	,162	,172(*)	,257(**)	,604(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,001	,004	,060	,046	,003	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KO 4	Pearson Correlation	-,006	,234(**)	,455(**)	1	,406(**)	,280(**)	,169	-,148	,384(**)	,560(**)
	Sig. (2-tailed)	,946	,006	,000	.	,000	,001	,051	,086	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KO 5	Pearson Correlation	,315(**)	,351(**)	,286(**)	,406(**)	1	,384(**)	,262(**)	,188(*)	,326(**)	,618(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000	,002	,029	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KO 6	Pearson Correlation	,372(**)	,527(**)	,250(**)	,280(**)	,384(**)	1	,662(**)	,207(*)	,477(**)	,746(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,001	,000	.	,000	,016	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KO7	Pearson Correlation	,354(**)	,564(**)	,162	,169	,262(**)	,662(**)	1	,385(**)	,493(**)	,710(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,060	,051	,002	,000	.	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

KO 8	Pearson Correlation	,516(**)	,394(**)	,172(*)	-,148	,188(*)	,207(*)	,385(**)	1	,229(**)	,440(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,046	,086	,029	,016	,000	.	,008	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KO 9	Pearson Correlation	,067	,328(**)	,257(**)	,384(**)	,326(**)	,477(**)	,493(**)	,229(**)	1	,652(**)
	Sig. (2-tailed)	,438	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,008	.	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL	Pearson Correlation	,543(**)	,756(**)	,604(**)	,560(**)	,618(**)	,746(**)	,710(**)	,440(**)	,652(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

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

LAMPIRAN 8

Hasil Uji Validitas Senjangan Anggaran

		KA 1	KA 2	KA 3	KA 4	KA 5	KA 6	KA 7	KA 8	TOTAL
KA 1	Pearson Correlation	1	,496(**)	,159	,289(**)	,244(**)	,219(*)	,250(**)	,134	,582(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,066	,001	,004	,011	,003	,121	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KA 2	Pearson Correlation	,496(**)	1	,346(**)	,348(**)	,225(**)	,290(**)	,231(**)	,188(*)	,641(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,009	,001	,007	,029	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KA 3	Pearson Correlation	,159	,346(**)	1	,337(**)	,282(**)	,095	,158	,384(**)	,587(**)
	Sig. (2-tailed)	,066	,000	.	,000	,001	,272	,068	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KA 4	Pearson Correlation	,289(**)	,348(**)	,337(**)	1	,418(**)	,356(**)	,081	,087	,585(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,000	,000	,349	,316	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KA 5	Pearson Correlation	,244(**)	,225(**)	,282(**)	,418(**)	1	,138	,179(*)	,128	,547(**)
	Sig. (2-tailed)	,004	,009	,001	,000	.	,111	,038	,140	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KA 6	Pearson Correlation	,219(*)	,290(**)	,095	,356(**)	,138	1	,224(**)	,133	,504(**)
	Sig. (2-tailed)	,011	,001	,272	,000	,111	.	,009	,123	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135

KA 7	Pearson Correlation	,250(**)	,231(**)	,158	,081	,179(*)	,224(**)	1	,511(**)	,618(**)
	Sig. (2-tailed)	,003	,007	,068	,349	,038	,009	.	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135
KA 8	Pearson Correlation	,134	,188(*)	,384(**)	,087	,128	,133	,511(**)	1	,596(**)
	Sig. (2-tailed)	,121	,029	,000	,316	,140	,123	,000	.	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL	Pearson Correlation	,582(**)	,641(**)	,587(**)	,585(**)	,547(**)	,504(**)	,618(**)	,596(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

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

LAMPIRAN 9

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	135	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

PARTISIPASI ANGGARAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pa 1	21,20	48,460	,878	,907
Pa 2	21,01	53,119	,747	,924
Pa 3	21,61	51,492	,763	,922
Pa 4	21,44	50,099	,868	,909
Pa 5	21,30	51,452	,772	,921
Pa 6	21,99	53,313	,755	,923

LAMPIRAN 10

Reliability

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,602	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KI 1	40,62	17,714	,413	,545
KI 2	40,75	17,593	,483	,532
KI 3	41,53	17,579	,266	,583
KI 4	40,79	18,479	,414	,551
KI 5	40,27	20,006	,309	,576
KI 6	40,33	19,624	,323	,572
KI 7	40,46	19,205	,308	,571
KI 8	40,13	20,445	,175	,595
KI 9	40,68	19,055	,342	,565
KI 10	41,42	19,947	,027	,654
KI 11	40,04	21,013	,110	,604
KI 12	40,63	20,295	,124	,607

LAMPIRAN 11

Reliability

KOMITMEN ORGANISASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO 1	31,00	16,209	,444	,793
KO 2	31,28	13,980	,659	,763
KO 3	31,50	14,715	,452	,793
KO 4	31,62	14,744	,377	,807
KO 5	31,10	15,228	,502	,785
KO 6	31,38	13,849	,639	,765
KO7	31,54	14,161	,596	,772
KO 8	31,04	16,789	,338	,803
KO 9	31,54	14,683	,526	,782

LAMPIRAN 12

Reliability

SENJANGAN ANGGARAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KA 1	25,24	13,764	,418	,687
KA 2	25,20	13,639	,508	,672
KA 3	25,39	13,658	,421	,687
KA 4	25,36	13,992	,439	,684
KA 5	25,29	13,983	,374	,696
KA 6	25,28	14,428	,336	,703
KA 7	26,04	12,708	,407	,693
KA 8	25,73	13,171	,400	,692