FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TIMBULNYA PENCIPTAAN SENJANGAN ANGGARAN

SKRIPSI

Oleh :

Nama : **Yonida Danan Puthu Wikarta**

No.Mahasiswa : **08.312.034**

Program Studi : **Akuntansi**

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2011

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TIMBULNYA PENCIPTAAN SENJANGAN ANGGARAN

SKRIPSI

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

Oleh :

Nama : Yonida Danan Puthu Wikarta
No.Mahasiswa : 08.312.034
Program Studi : Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2011

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. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, Oktober 2011

Penyusun,



(Yonida Danan Puthu Wikarta)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TIMBULNYA PENCIPTAAN SENJANGAN ANGGARAN

Hasil Penelitian

Diajukan Oleh:

Nama : **Yonida Danan Puthu Wikarta**

No.Mahasiswa : **08.312.034**

Program Studi : **Akuntansi**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 10/10/14

Dosen Pembimbing,

Hilalca Sigit

(Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA.)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Timbulnya Penciptaan Senjangan Anggaran

Disusun Oleh: YONIDA DANAN PUTHU WIKARTA
Nomor Mahasiswa: 08312034

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 8 November 2011

Penguji/Pemb. Skripsi	:	Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA
Penguji I	:	Dra. Prapti Antarwiyati, M.Si, Ak
Penguji II	:	Mahmudi, SE, M.Si, Ak

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

MOTTO

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum (golongan) kecuali kaum (golongan) itu sendiri yang mengubahnya."
(Qs. Ar-Ra'du: 11)

"Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh yang lain. Dan hanya kepada Allah-lah hendaknya kamu berharap."
(Q.S. Al Insyiroh 5-8)

"Anyone who has never made a mistake has never tried anything new."
(Albert Einstein)

"Jenius adalah 1 % inspirasi dan 99 % keringat. Tidak ada yang dapat menggantikan kerja keras. Keberuntungan adalah sesuatu yang terjadi ketika kesempatan bertemu dengan kesiapan."
(Thomas A. Edison)

"Berhentilah berjuang untuk mencapai target, berjuanglah untuk melebihi target. Karena sukses bukanlah tujuan, kesuksesan adalah efek samping dari karakter, kerja keras dan konsistensi. Dan lagi didunia ini tidak ada sukses yang gratis, pilihannya hanya dua: Anda mau bayar sekarang atau nanti"
(Bong Chandra)

"bermimpi adalah awal dari sebuah perjuangan, tanpa mimpi orang akan kehilangan visi dan arah, tetapi bermimpi saja tidak cukup. Semua harus disertai doa dan act, hasilnya serahkanlah kepada Allah karena Allah jauh lebih mengetahui yang terbaik untuk umatnya."
(Yonida Danan Puthu Wikarta)

Halaman Persembahan

Bingkisan kecil ini kupersembahkan untuk:

Ayahku tersayang Maryono Heryanto,

Ibukku tercinta Siti Faridah,

Adikku termanis Yonida Kania Murti Winasih

serta keluarga besar dan sahabat-sahabatku,

terimakasih atas doa, kasih sayang, dan

dukungannya.

DAFTAR ISI

Halaman Judul i

Halaman Judul ke 2 ii

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme iii

Halaman Pengesahan Skripsi iv

Berita Acara Skripsi v

Halaman Motto vi

Halaman Persembahan vii

Kata Pengantar viii

Daftar Isi xiii

Daftar Tabel xvii

Daftar Gambar xviii

Daftar Lampiran xix

Abstrak xx

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah 5

1.3 Batasan Masalah 6

1.4 Tujuan Penelitian 6

1.5 Manfaat Penelitian 6

1.6 Sistematika Penulisan..... 7

BAB II LANDASAN TEORI..... 9

2.1 Senjangan Anggaran..... 9

2.2 Partisipasi Anggaran..... 10

2.3 Informasi Asimetris..... 12

2.4 Budget Emphasis..... 13

2.5 Ketidakpastian Lingkungan..... 14

2.6 Goal Clarity..... 15

2.7 Goal Difficulty..... 16

2.8 Komunikasi dan Sistem Bonus..... 17

2.9 Model Penelitian dan Pengembangan Hipotesa..... 18

BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 27

3.1 Populasi dan Sampel..... 27

3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data..... 27

3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian..... 28

3.3.1 Senjangan Anggaran..... 29

3.3.2 Partisipasi Anggaran..... 29

3.3.3 Informasi Asimetri..... 30

3.3.4 Budget Emphasis 31

3.3.5 Ketidakpastian Lingkungan..... 31

3.3.6 Goal Clarity..... 32

3.3.7 Goal Difficulty..... 32

3.3.8 Komunikasi dan Sistem Bonus 33

3.4 Teknik Pengujian Data dan Hipotesis..... 33

3.4.1 Uji Validitas 33

3.4.2 Uji Reliabilitas..... 35

3.5 Metode Analisis Data..... 36

3.6 Model Penelitian..... 37

3.7 Hipotesa Operasional 38

BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN..... 42

4.1 Hasil Pengumpulan Data..... 42

4.2 Deskripsi Responden..... 44

4.2.1 Berdasarkan Usia..... 44

4.2.2 Berdasarkan Jenis Kelamin..... 44

4.2.3 Berdasarkan Jenjang Pendidikan..... 45

4.2.4 Berdasarkan Lama Bekerja Manager dalam Perusahaan.... 46

4.3 Perhitungan validitas dan reliabilitas..... 47

4.3.1 Uji Validitas..... 47

4.3.2 Uji Reliabilitas..... 49

4.4 Menilai Inner Model atau Struktural Hasil Penelitian..... 50

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis..... 52

4.5.1 Hipotesa 1..... 52

4.5.2 Hipotesa 2..... 53

4.5.3 Hipotesa 3..... 54

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data..... 43

Tabel 4.2.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia..... 44

Tabel 4.2.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 45

Tabel 4.2.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan..... 46

Tabel 4.2.4 Klasifikasi Responden berdasarkan Lama Manager Bekerja dalam Perusahan..... 47

Tabel 4.3.1 AVE dan Akar AVE..... 48

Tabel 4.3.2 Composite Reliability..... 50

Tabel 4.4 Result for Inner Weight..... 51

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Hipotesis..... 61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.9 Model Penelitian..... 18

Gambar 4.1 Model Hasil Penelitian..... 52

ABSTRAKSI

Slack/senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan/selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, ketidakpastian lingkungan, *goal clarity*, *goal difficulty*, komunikasi dan sistem bonus terhadap timbulnya penciptaan senjangan anggaran .

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer yang bekerja pada industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 86 hotel yang diambil dengan metode *purposive sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan metode analisis data menggunakan SEM (Structural Equation Model) melalui software smart PLS.

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran dapat timbul karena adanya pengaruh partisipasi anggaraan, asimetri informasi, *budget emphasis,* ketidakpastian lingkungan, *Goal Difficulty* dan komunikasi dan sistem bonus yang ditunjukan dengan tingkat signifikansi diatas 0.05. Sedangkan *Goal Clarity* tidak berpengaruh terhadap timbulnya penciptaan senjangan anggaran baik secara langsung ataupun melalui variabel komunikasi dan sistem bonus hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikansi kurang dari 0.05.

Kata kunci : senjangan anggaran, partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, ketidakpastian lingkungan, *goal clarity*, *goal difficulty*, komunikasi dan sistem bonus.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sistem pengendalian manajamen merupakan bagian yang sangat penting dalam kegiatan pengelolaan perusahaan. Pengendalian menajemen adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan strategi perusahaan. Di dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran memiliki peran yang sangat penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa yang akan datang, yang mengidentifikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen1997). Oleh karena itu manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional organisasi (Siegel dan Marconi, 1989); (Edfan Darlis, 2002). Proses penyusunan anggaran sendiri meliputi tiga tahap utama. Ketiga tahap tersebut adalah:

a. Tahap penentuan tujuan dan pengalokasian sumber daya. Dalam tahap ini, para manajer menentukan tujuan jangka pendek dan strategi yang dapat digunakan untuk mencapainya.

b. Tahap implementasi. Dalam tahap ini, rencana kegiatan yang sudah berupa anggaran dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
c. Tahap pengawasan dan evaluasi kinerja. Tahap ini pada dasarnya dilaksanakan selama implementasi anggaran.

Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989), terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Oleh karena anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran, seperti kecenderungan untuk menciptakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi disebut senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Anthony dan Govindarajan, 1998), atau menurut definisi dari Siegel (1985), Senjangan anggaran (budgetary slack) adalah selisih sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk suatu pekerjaan. Atau bisa juga dikatakan sebagai perilaku melaporkan jumlah anggaran yang dengan sengaja dilaporkan melebihi sumber daya yang dimiliki organisasi dan mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya (Young, 1985); (Fauziyah, 2000). Banyak penelitian yang dilakukan yang untuk menganalisa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kecenderungan menciptakan senjangan anggaran tersebut. Sebagai contoh Desmond C.Y. Yuen (2004), di dalam penelitiannya ingin menunjukkan bahwa karakteristik tujuan seperti *goal clarity*, *goal diffculty*, komunikasi dan sistem bonus dapat menghasilkan kecenderungan bagi manajemen untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Hasil dari penelitian ini

menyimpulkan bahwa goal clarity, goal difficulty, komunikasi dan sistem bonus memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena kejelasan tujuan dan kesulitan tujuan yang akan dicapai sangat mempengaruhi perilaku dalam menciptakan senjangan anggaran. Dan begitu pula dengan komunikasi dan sistem bonus akan mampu menurunkan kecenderungan seseorang dalam menghasilkan senjangan anggaran. Sedangkan 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 senjangan anggaran. Informasi asimetris adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen diatasnya dalam penyusunan anggaran sedangkan yang dimaksud *budget emphasis*, dalam hal ini merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sangsi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target 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. penelitian yang lain seperti Young, 1985 dalam Wier (2000) menunjukkan bahwa bawahan yang menyembunyikan/merahasiakan informasi yang relevan (informasi asimetri) dalam

pembuatan anggaran akan menimbulkan senjangan anggaran. Ketidakpastian lingkungan juga merupakan faktor yang banyak diangkat oleh beberapa peneliti untuk melihat pengaruhnya terhadap timbulnya senjangan anggaran. Karena ketidakpastian lingkungan menyebabkan organisasi sering melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungannya, dan lagi ketidakpastian lingkungan menyebabkan organisasi tidak bisa memprediksi masa depan secara akurat. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Gary Linn (2001), K Michael Casey(2001), Gene H Johnson (2001) dan T Selwyn Ellis (2001) yang dalam penelitiannya mencoba meneliti lingkup akuntansi manajemen yang lebih luas terhadap pengaruh partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan dalam mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran. Dan hasilnya ternyata partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan masih tetap berpengaruh signifikan walaupun itu dilihat dari lingkup akuntansi manajemen yang lebih luas.

Berdasarkan dari penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan diatas, peneliti tertarik ingin mencoba melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh dari faktor-faktor tersebut terhadap kecenderungan timbulnya senjangan anggaran. Peneliti ingin menambahkan pembaharuan dalam penelitian ini yaitu dengan mengadopsi model penelitian dari Desmond C.Y. Yuen (2004). Dengan cara menambahkan variabel lain yang mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran yaitu *budget emphasis* dari penelitian Dunk (1993); (Ivan Budi Yuwono, 1999), asimetri informasi dari penelitian Young, 1985 dalam Wier (2000), ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran dari penelitian Gary Linn (2001), K Michael Casey(2001), Gene H Johnson

(2001) dan T Selwyn Ellis (2001), dan juga karakteristik tujuan seperti *goal clarity* dan *goal difficulty*, juga komunikasi dan sistem bonus dari penelitian Desmond C.Y. Yuen (2004). Maka berdasarkan latar belakang tersebut penelitian ini bertujuan untuk menguji "Pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, ketidakpastian lingkungan, *goal clarity, goal difficulty* , komunikasi dan sistem bonus terhadap timbulnya penciptaan senjangan anggaran".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan pokok dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi anggaran dapat berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?
2. Apakah asimetri informasi dapat berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?
3. Apakah *budget emphasis* dapat berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?
4. Apakah ketidakpastian lingkungan dapat berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?
5. Apakah *goal clarity* dapat berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?
6. Apakah *goal difficulty* dapat berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?

7. Apakah komunikasi dan sistem bonus berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini responden yang dipilih hanya ditujukan kepada manager hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, ketidakpastian lingkungan, *goal clarity*, *goal difficulty*, komunikasi dan sistem bonus terhadap timbulnya penciptaan senjangan anggaran .

1.5 Manfaat penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi akademisi

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu kepada akademisi mengenai pengaruh yang ditimbulkan dari partisipasi anggaran, informasi asimetri, budget emphasis, goal clarity, goal difficulty, komunikasi dan sistem bonus terhadap timbulnya penciptaan senjangan anggaran.

b. Bagi manajemen organisasi

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi manajemen organisasi untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan efektivitas anggaran organisasi terutama dalam aktivitasi perencanaan dan pengendalian

1.6 Sistematika penulisan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Landasan Teori

Bab ini membahas secara terinci mengenai landasan teori dan kajian pustaka tentang konsep-konsep teori seperti partisipasi anggaran, informasi asimetri, budget emphasis, ketidakpastian lingkungan, goal clarity, goal difficulty, komunikasi dan sistem bonus serta bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu yang dijadikan kerangka konseptual untuk perumusan hipotesis.

BAB III: Metode Penelitian

Dalam bab ini akan menguraikan tentang populasi, teknik atau metode pengumpulan data, definisi variabel, pengukuran variabel-variabel, uji reliabilitas dan validitas, teknik pengujian hipotesis.

BAB IV : Analisa Data

Bab ini menguraikan tentang hasil pengumpulan data, deskripsi responden, uji validitas, uji reliabilitas, uji kebaikan model, pengujian hipotesis atas hipotesis yang dibuat dan pembahasan.

BAB V : Penutup

Bab ini membahas tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis pada bab sebelumnya, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, saran bagi penelitian sejenis berikutnya

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Senjangan Anggaran

Slack/senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan/selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. *Slack* anggaran dapat pula diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan, 1998). Menurut definisi dari Young (1985), *slack* adalah *the amount by which subordinate understate his productive capability when given chance to select work standard against which his performance will be evaluated.* Manajer dapat menciptakan *slack* anggaran ini dengan menurunkan estimasi penerimaan, menaikkan estimasi biaya atau menaikkan estimasi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output. *Slack* dalam anggaran diciptakan dengan tujuan agar anggaran dapat dicapai dengan mudah. Hal ini dikarenakan kinerja manajer akan dinilai berdasarkan pencapaiannya terhadap target anggaran. Menurut Merchant dan Manzoni (1989), slack dapat meningkatkan kesempatan pembuat anggaran menghindari intervensi dari manajemen atas, menurunkan risiko pemecatan, dan lain-lain. Beberapa pendapat

menyatakan bahwa *slack* anggaran dalam jumlah kecil diperbolehkan untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan perubahan kondisi di masa mendatang. Namun apabila *slack* yang diciptakan terlalu besar sehingga target anggaran dapat dicapai dengan sangat mudah, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dan standar penilaian kinerja menjadi tidak efektif. Anggaran dikatakan mengandung suatu *slack* apabila para manajer menyusun target anggaran lebih rendah daripada peramalan masa depan sehingga anggaran menjadi lebih mudah dicapai (Lukka, 1988). Hal lain yang dapat mengindikasikan adanya *slack* dalam anggaran adalah jika manajer mampu menegosiasikan target anggaran sehingga target tersebut dapat dengan mudah dicapai. Sebaliknya suatu anggaran mengandung sedikit *slack* apabila probabilitas pencapaiannya rendah (Merchant dan Manzoni, 1989). Anggaran juga dikatakan mengandung sedikit *slack* jika target anggaran mensyaratkan usaha yang serius dan tingkat efisiensi yang tinggi dalam mencapainya (Simons,1988).

2.2 **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi 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.

2.3. Informasi Asimetris

Informasi asimetris adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen diatasnya dalam penyusunan anggaran. Atasan/pemegang kuasa anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih daripada bawahan/pelaksana anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan/pelaksana anggaran, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan/pemegang kuasa anggaran kepada bawahan/pelaksana anggaran mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan/pelaksana anggaran terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan/pelaksana anggaran akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai. Dunk

mendefinisikan informasi asimetris sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level manager*). Dalam penelitian Christensen, 1982; Merchant, 1985; Pope, 1984 dan Young, 1985 menunjukkan bahwa bawahan yang merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan *slack*.

2.4 Budget Emphasis

Budget emphasis merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sangsi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Para manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran akan menghadapi kemungkinan intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kehilangan sumber daya organisasi, kehilangan bonus tahunan atau pada titik yang paling ekstrim akan kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1989). Dalam keadaaan seperti ini paa manajer akan mencari cara untuk melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran (Lukka, 1988; Onsi, 1973; Schiff dan Lewin, 1970). Salah satu cara perlindungan diri tersebut adalah dengan menciptakan *slack* anggaran. Parker Ethal menyatakan bahwa jika kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan anggaran yang sudah berjalan, maka para manajer akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah dicapai, salah satu caranya adalah dengan memasukkan *slack*

dalam anggarannya. Menurut hasil penelitian Dunk (1993) dan Merchant (1985), *slack* anggaran akan rendah jika tekanan anggaran rendah.

2.5 Ketidakpastian Lingkungan

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.

2.6 Goal Clarity

Kejelasan tujuan anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan-tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dipahami oleh orang-orang yang ber-tanggungjawab memenuhinya. Dengan adanya kejelasan tujuan, dapat diinformasi-kan kepada manajer level bawah tentang apa yang diharapkan oleh manajer yang lebih tinggi. Sebalikya, manajer yang lebih tinggi dapat mempelajari dukungan-dukungan dan persoalan-persoalan manajer di bawahnya melalui laporan-laporan dari bawah. Keadaan seperti ini akan mendorong ter-ciptanya efisiensi biaya perusahaan karena biaya tambahan yang diakibatkan oleh kesalahan pengambilan keputusan dapat dikurangi. Dengan kata lain tujuan anggaran yang jelas akan mengarahkan para pelaksana anggaran untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Locke (1981) dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan adanya kejelasan tujuan akan mendorong para pekerja untuk melakukan yang terbaik dalam kerja mereka, dan mereka akan lebih mampu mengatur perilaku yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi mereka serta tercapainya efisiensi biaya. Schiff *et.al*. (1970) juga melaporkan bahwa, kejelasan tujuan anggaran akan meningkatkan prestasi para pelaksana anggaran. Kejelasan tujuan akan dapat digunakan sebagai sarana untuk mempengaruhi motivasi, perilaku, dan prestasi. Sebaliknya tujuan yang tidak jelas

dapat membawa kebingungan, ketegangan, dan ketidakpastian. Pada umumnya manajer yang mempunyai tujuan anggaran yang jelas dan spesifik dapat berbuat lebih baik dari-pada manajer yang tujuan anggarannya bersifat umum.

2.7 Goal Difficulty

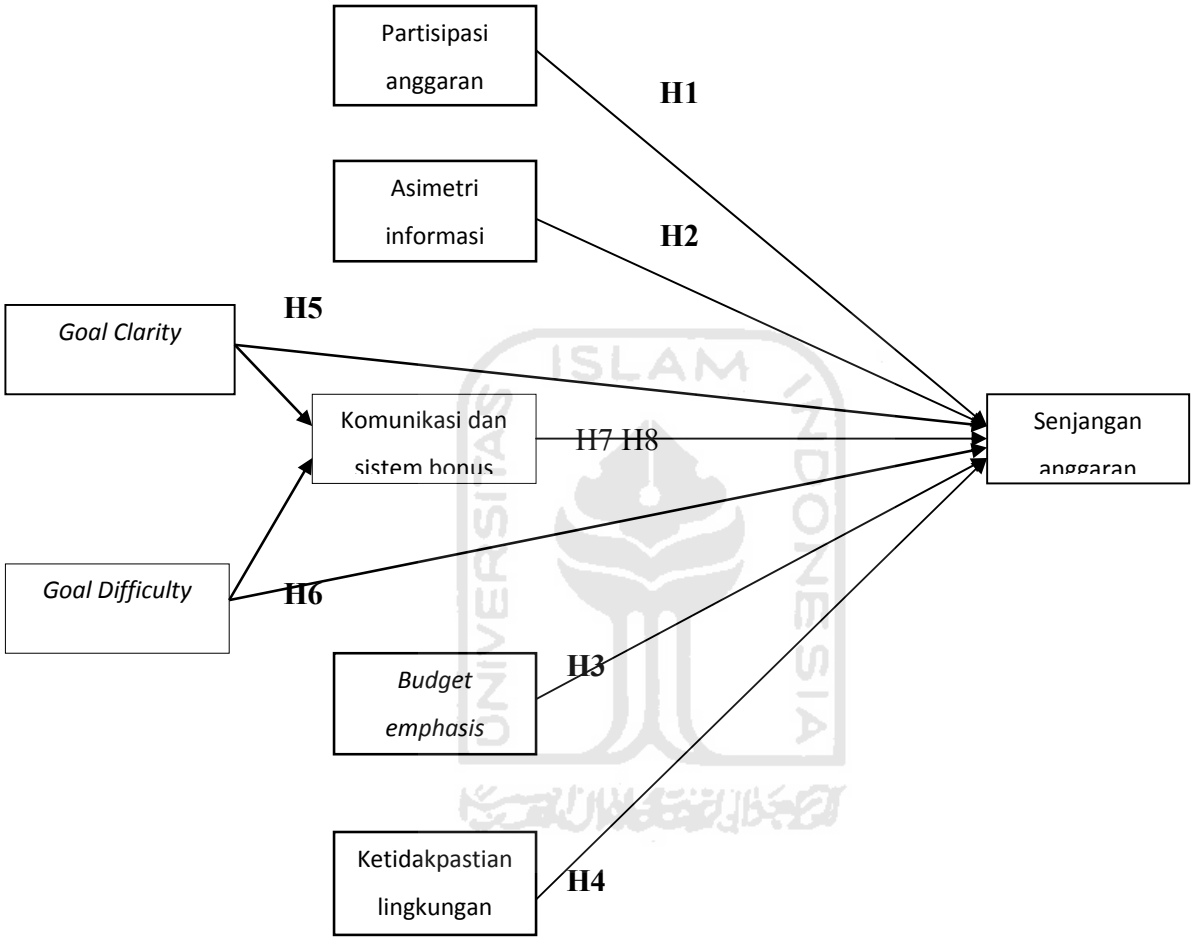
Kesulitan Tujuan Anggaran merupakan tingkatan kesulitan pencapaian tujuan anggaran program dan kegiatan yang dipersepsikan oleh individu dalam satuan kerja perusahaan. Anggaran yang terlalu ideal (sangat ketat) akan sulit dicapai, sehingga meng-akibatkan para pelaku anggaran tidak ter-motivasi untuk merealisasikan anggaran, bahkan dapat membuat para pelaku ang-garan frustasi, merasa gagal, serta menolak anggaran tersebut. Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar (mudah dicapai) dapat mengakibatkan para pelaksanan anggaran tidak merasa tertantang untuk berprestasi, karena tanpa bekerja keras akan timbul penyimpangan yang menguntungkan sehingga hanya memiiki pengaruh motivasi yang kecil. Locke ***et.al.*** (1981) dalam penelitiannya melaporkan semakin sulit suatu tujuan semakin tinggi prestasinya sepanjang tujuan tersebut disepakati oleh pihak partisipan. Sedangkan Greenberg *et.al*. (1990) juga melaporkan bahwa tujuan yang lebih ketat memberikan motivasi yang lebih tinggi, namun sampai batas waktu ter-tentu pengetatan tujuan tersebut akan mengurangi motivasi. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih dimungkinkan untuk dicapai, sehingga para pelaksana termotivasi untuk bekerja lebih efisien. Untuk alasan motivasi dan peningkatan prestasi ini maka tujuan anggaran harus ketat namun dapat dicapai.

2.8 Komunikasi dan Sistem Bonus

Menurut Schuler dan Huber (1993) dalam Desmond C.Y Yuen (2004), komunikasi dan system bonus *(reward)* juga merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Faktor komunikasi yang dimaksud adalah seperti *peer relationship, influencing power managers,budgetary feedback* serta *relationship between superiors and subordinates* dalam sebuah unit organisasi perusahaan. Dan juga salah satu alasan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan upah, gaji atau imbalan-imbalan yang dapat mereka dapatkan dalam sebuah perusahaan, baik berupa finansial yaitu seperti berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan dan sebagainya. Kompensasi yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Adanya sistem penghargaan (*reward)* memotivasi para pekerja untuk bisa meningkatkan atau menurunkan prestasi kinerja karyawan yang berpengaruh dalam penciptaan senjangan anggaran.

2.9 Model penelitian dan pengembangan hipotesa

Gambar Model Penelitian



Partisipasi Anggaran Dan Senjangan Anggaran

Gary Linn, K Michael Casey, Gene H Johnson (2001) dan T Selwyn Ellis (2001) mengatakan bahwa tingkat partisipasi anggaran secara positif mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran. Hal ini dikarenakan bahwa partisipasi akan mengarah

pada komunikasi yang positif, karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. 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

Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H_1 = partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

Asimetry informasi dan Senjangan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2001) menyatakan bahwa kondisi informasi asimetri muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada *agen* (manajer/bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Informasi asimetri adalah suatu kondisi apabila pemilik/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja *agen*/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran. Dunk dalam Fitri (2004) mendefinisikan informasi asimetri sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi. Dunk dalam Fitri (2004) meneliti pengaruh informasi asimetri terhadap senjangan anggaran dan ia menyatakan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H_2 = Asimetry informasi berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

***Budget Emphasis* dan Senjangan anggaran**

Budget emphasis merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sangsi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Para manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran akan menghadapi kemungkinan intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kehilangan sumber daya organisasi, kehilangan bonus tahunan atau pada titik yang paling ekstrim akan kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1989). Dalam keadaaan seperti ini paa manajer akan mencari cara untuk melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran (Lukka, 1988; Onsi, 1973; Schiff dan Lewin, 1970). Salah satu cara perlindungan diri tersebut adalah dengan menciptakan *slack* anggaran. Parker Ethal menyatakan bahwa jika kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan anggaran yang sudah berjalan, maka para manajer akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah dicapai, salah satu caranya

adalah dengan memasukkan *slack* dalam anggarannya. Menurut hasil penelitian Dunk (1993) dan Merchant (1985), *slack* anggaran akan tinggi jika tekanan anggaran tinggi. Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H_3 = *Budget Emphasis* berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

Ketidakpastian Lingkungan Dan 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 memprediksi 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. 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 = Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

Goal clarity dan senjangan anggaran

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kennis, 1979 dalam Desmond C. Yuen).

Sasaran anggaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan yang akan berdampak buruk terhadap kinerja manajerial khususnya dalam penciptaan senjangan anggaran karena manajer yang bekerja tanpa tujuan yang jelas akan dihadapkan pada tingginya ketidakpastian atas pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya

Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H_5 = *goal clarity* berpengaruh negatif terhadap timbulnya senjangan anggaran

Goal Difficulty dan Senjangan anggaran

Kesulitan Tujuan Anggaran merupakan tingkatan kesulitan pencapaian tujuan anggaran program dan kegiatan yang dipersepsikan oleh individu dalam satuan kerja perusahaan. Locke *et.al.* (1981) dalam Desmond C Yuen (2004) di penelitiannya melaporkan semakin sulit suatu tujuan anggaran yang ditetapkan semakin tinggi tingkat kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Karena tujuan yang lebih ketat memberikan motivasi yang lebih tinggi. Pada penelitian Hirst & lowy (1990) pun membuktikan bahwa tujuan yang sulit menghasilkan kecenderungan penciptaan senjangan anggaran yang tinggi dibandingkan jika menetapkan tujuan spesifik yang sedang atau mudah, maupun tujuan yang bersifat umum. Maka dari itu Hipotesis 6 disusun untuk menguji hubungan pengaruh antara pengaruh *Goal Difficulty* dengan tingkat timbulnya senjangan anggaran:

H_6 = *Goal Difficulty* berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

***Goal clarity*, Komunikasi dan sistem bonus, dan senjangan anggaran**

Kejelasan tujuan anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan-tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dipahami oleh orang-orang yang bertanggungjawab memenuhinya karena sasaran anggaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan yang akan berdampak buruk terhadap kinerja manajerial khususnya dalam penciptaan senjangan anggaran karena manajer yang bekerja tanpa tujuan yang jelas akan dihadapkan pada tingginya ketidakpastian atas pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan komunikasi dan sistem bonus *(reward)* juga merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Faktor komunikasi yang dimaksud adalah seperti *peer relationship, influencing power managers,budgetary feedback* serta *relationship between superiors and subordinates* dalam sebuah unit organisasi perusahaan. Keduanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Desmond C Yuen (2004) dalam penelitiannya telah meneliti dampak dari komunikasi dan sistem bonus dibawah situasi kejelasan tujuan anggaran dalam pengaruhnya menciptakan timbulnya senjangan anggaran. Oleh karena itu penelitian saat ini secara khusus ingin mengkaji ulang dampak dari hubungan antara goal clarity, komunikasi dan system bonus dalam penciptaan senjangan anggaran.

Maka dari itu hipotesa yang coba diusulkan dari uraian diatas adalah:
H_7 = Goal clarity melalui komunikasi yang baik dan sistem bonus berpengaruh positif dalam mengurangi tingkat penciptaan timbulnya penciptaan senjangan anggaran.

***Goal difficulty,* Komunikasi dan sistem bonus dan senjangan anggaran**

Tujuan anggaran yang terlalu ideal (sangat ketat) akan sulit dicapai, sehingga meng-akibatkan para pelaku anggaran tidak ter-motivasi untuk merealisasikan anggaran, bahkan dapat membuat para pelaku ang-garan frustasi, merasa gagal, serta menolak anggaran tersebut. Greenberg *et.al*. (1990) dalam penelitiannya melaporkan bahwa tujuan yang lebih ketat memberikan motivasi yang lebih tinggi, namun sampai batas waktu ter-tentu pengetatan tujuan tersebut akan mengurangi motivasi. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih dimungkinkan untuk dicapai, sehingga para pelaksana termotivasi untuk bekerja lebih efisien. Untuk alasan motivasi dan peningkatan prestasi ini maka tujuan anggaran harus ketat namun dapat dicapai. salah satu cra memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efisien adalah dengan membuat komunikasi dan system bonus yang baik, karena alasan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan upah, gaji atau imbalan-imbalan yang dapat mereka dapatkan dalam sebuah perusahaan, baik berupa finansial yaitu seperti berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan dan sebagainya. Kompensasi yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Adanya sistem penghargaan (*reward)* memotivasi para pekerja untuk bisa meningkatkan atau menurunkan prestasi kinerja karyawan yang berpengaruh dalam penciptaan senjangan anggaran. Desmond C Yuen (2004) dalam penelitiannya telah meneliti dampak dari komunikasi dan

sistem bonus dibawah situasi kesulitan pencapaian tujuan anggaran dalam pengaruhnya menciptakan timbulnya senjangan anggaran.

Maka dari itu hipotesa yang coba diusulkan dari uraian diatas adalah: H_8 = Goal Difficulty melalui Komunikasi yang baik dan sistem bonus berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan keadaan atau objek yang minimal mempunyai karakteristik yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer Industri perhotelan yang ada di wilayah Daerah Iatimewa Yogyakarta. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002). Penelitian ini menggunakan metode *non probability* dimana tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama. Sedangkan teknik pengambilan sampelnya adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2002). Metode ini sengaja dipilih karena informasi yang diambil dari sumber yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu para manajer hotel yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan minimal satu tahun. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

3.2. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden. Metode pengumpulan datanya sendiri dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan atau

dibagikan kepada responden secara langsung (*direct distribution method*) untuk memastikan bahwa kuesioner nantinya dapat kembali lagi kepada peneliti sendiri.

Pada penelitian ini, data diukur dari anggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner. Setiap responden diminta pendapatnya mengenai pertanyaan-pertanyaan yang ada. Penelitian ini menggunakan skala likert dalam pengukuran pengaruh masing-masing responden. Skala likert adalah skala digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan anggapan seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2002). Skala dalam penelitian ini menggunakan skor angka 1-6.

3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti terdiri dari 8 (delapan) variabel yang diklasifikasikan sebagai berikut :

(1) .Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama penulis (Sekaran, 2003). Variabel terikat pada penelitian ini adalah senjangan anggaran

(2) Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2003). Variabel bebas pada penelitian ini terdiri dari partisipasi anggaran, asimetry informasi, *budget emphasis,* ketidakpastian lingkungan, *goal clarity*, *goal difficulty*, komunikasi dan sistem bonus.

Pengukuran variabel-variabel tersebut nantinya akan ditentukan berdasarkan item-item pertanyaan yang telah disediakan dalam kuisioner yang didukung dengan skala Likert.

3.3.1 Senjangan Anggaran

Diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari 8 item pertanyaan : bagi saya perusahaan ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan perusahaan yang dipilih untuk bekerja, pada keadaan bisnis yang baik manajer perusahaan bersedia menerima adanya kelonggaran (slack) sampai pada level tertentu yang dianggap wajar, kelonggaran dalam anggaran adalah baik untuk melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuktikan secara resmi, standar yang digunakan didalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi diwilayah tanggung jawab saya, anggaran untuk divisi saya dapat saya pastikan bisa terlaksana, karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya , adanya target anggaran yang harus saya capai membuat saya tidak terlalu ingin memperbaiki tingkat efisiensi, sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai / direalisasikan.

3.3.2 Partisipasi Anggaran

Diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang terdiri dari 6 item pertanyaan : kategori mana dibawah ini yang

menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan anda ketika anggaran sedang disusun, kategori msnsksh dibawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alas an yang diberikan oleh atasan anda ketika revisi anggaran dibuat, seberapa sering anda menyatakan permintaan dan pendapat dan / atau usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta, seberapa banyak pengaruh yang anda rasakan dan anda miliki untuk hasil akhir anggaran yang telah dibuat dan disepakati oleh organisasi, bagaimana anda memandang konstribusi anda terhadap anggaran, seberapa sering anda meminta pendapat dan / atau usulan ketika anggaran sedang disusun.

3.3.3 Informasi Asimetri

Diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari 6 item pertanyaan : dibandingkan dengan atasan anda siapakah yang memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab anda, Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui hubungan input-output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggung jawab anda, Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab anda, Saya jauh mengetahui secara pasti atasan saya jauh mengetahui secara pasti, Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang secara teknis lebih mengenal pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anda , Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mampu untuk menilai dampak faktor eksternal terhadap kegiatan pada unit yang menjadi tanggung jawab anda, Dibandingkan dengan atasan anda,

siapakah yang lebih mengetahui apa yangdapat dicapai pada unit yang menjadi tanggung jawab anda.

3.3.4 *Budget Emphasis*

Diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari 8 item pertanyaan : besarnya laba yang saya hasilkan,usaha yang saya curahkan untuk pet kerjaan saya, perhatian saya terhadap kualitas, kemampuan saya dalam mencapai target anggaran, hubungan saya dengan bawahan, Seberapa efisien saya dalam menjalankan unit saya, sikap saya terhadap pekerjaan, seberapa baik saya bergaul dengan kelompok staff.

3.3.5 Ketidakpastian Lingkungan

Diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Duncan (1972) yang terdiri dari 12 item pertanyaan : Saya yakin tentang metode mana yang terbaik di perusahaan saya, Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di perusahaan saya, Ketika mengerjakan pekerjaan, sulit untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar, Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian saya secara rutin, mempengaruhi keputusan keputusan yang saya buat di Instansi saya, Saya yakin tentang bagaimana bertindak dalam perusahaan, Saya yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi, Saya dapat menyatakan bahwa tindakan-tindakan saya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran

anggaran, Saya mengetahui bagaimana bekerja sesuai dengan informasi, Saya dapat mengetahui apa yang diharapkan orang lain di perusahaan ini, Sulit bagi saya untuk menentukan apakah metodemetode yang saya gunakan mampu mencapai sasaran anggaran saya di perusahaan ini, Saya yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan, Saya sering menghadapi masalah baru atau tidak biasa berkenaan dengan anggaran saya.

3.3.6 *Goal Clarity*

Diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Kenis (1979) yang terdiri dari 6 item pertanyaan : Ada kejelasan sasaran anggaran pada perusahaan ini, ada spesifikasi anggaran pada perusahaan ini, saya dapat mengetahui tingkat kepentingan sasaran anggaran pada setiap program, saya dapat mengetahui secara jelas outcome yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan, apakah anggaran yang dibuat telah mempertimbangkan skala prioritas, apakah indikator kinerja untuk setiap kegiatan yang tercantum dalam anggaran telah terdefinisi dengan jelas dan terukur.

3.3.7 *Goal Difficulty*

Diukur dengan menggunakan instrument kenis (1979) yang dikembangkan oleh Maryanti (2002) dan Munawar (2006) yang terdiri dari 2 item pertanyaan : Tujuan anggaran sulit dicapai, tidak ada masalah bagi saya dalam mencapai tujuan

3.3.8 Komunikasi dan Sistem Bonus

Diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Harrison (1994) yang terdiri dari 2 item pertanyaan untuk *peer relationship*, Merchant (1981) yang terdiri dari 5 item pertanyaan untuk *influencing power managers*, Brownell and Mc Innes (1986) yang terdiri dari 7 item pertanyaan untuk *Budgetary Feedback*, 8 item pertanyaan untuk *intrinsic reward system*, 9 item pertanyaan untuk *Extrinsic reward system*, dan 6 item pertanyaan untuk *relationship between superiors and subordinates*

.

3.4. Teknik Pengujian Data dan Pengujian Hipotesis

3.4.1. Uji Validitas

Validitas memiliki arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2004). Pengujian validitas ini digunakan untuk menunjukan ukuran tingkat kevalidan atau keaslian suatu instrumen. Instrumen akan dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang sesungguhnya dinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diukur (Simamora, 2004). Instrumen yang dimaksudkan disini yaitu item pertanyaan yang mewakili variabel penelitian. Uji validitas dilakukan terhadap seluruh pernyataan yang ada dalam setiap variabel, yaitu untuk mengetahui tingkat kevalidan (kesahan) setiap pernyataan terhadap variabel penelitian. Untuk menaksir validasi item pertanyaan, penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA),

dengan pendekatan *Partial Least Square (*PLS) dikarenakan varian yang didasarkan tidak mengharuskan pembebanan sampel dan merupakan distribusi bebas.

Terdapat dua tahap dalam memproses skala validasi, yaitu analisis validasi konvergen dan analisis validasi diskriminan.

Validas konvergen menurut Fornell dan Larck (1981) dalam Ghozali (2006) diuji dengan menggunakan tiga kriteria yaitu :

1. Semua item faktor loading harus signifikan dan bernilai >0,50
2. Gabungan reliability ($\rho_{c)}$ > 0,80
3. *Average variance extracted* (AVE) > 0.50 atau *square root* dari AVE harus lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya.

Validasi diskriminan antar variabel menurut Fornell dan Larck (1981) menggunakan *square root* dari AVE dengan kriteria setiap variabel harus melebihi korelasi diantara variabel.

Adapun rumus AVE adalah sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda i^{2}}{\sum \lambda i^{2} + \sum i \text{ var } (\varepsilon i)}$$

Keterangan :

λi = component loading

var $(\varepsilon i) = 1 - \lambda i$

Nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 Menurut Fornnel dan Larcker (dalam Ghozali, 2006).

3.4.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten pada lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran, 2006). Konsistensi hasil pengukuran yang dimaksudkan disini yaitu jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji realibilitas ini dilakukan terhadap semua butir pertanyaan yang sudah lolos uji validitasnya. Peneliti melakukan pengujian realibilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Teknik ini dipilih karena dapat menunjukan indeks konsistensi reliabilitas yang cukup sempurna dan paling populer.

Peneliti melakukan uji realibilitas dengan menghitung *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai composite reliabilitynya di atas 0.70. Menurut Ghozali (2006 : 25), *composite reliability* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\rho c = \frac{(\sum \lambda i)^2}{(\sum \lambda i)^2 + \sum i \text{ var } (\varepsilon i)}$$

Keterangan :

λi = component loading

var $(\varepsilon i) = 1 - \lambda i$

3.5. Metode Analisis Data

Kuesioner yang telah dikembalikan oleh responden diseleksi kelengkapan pengisiannya kemudian dikumpukan secara sistematis dan disajikan secara informatif, ilmiah serta dapat dipertanggungjawabkan. Data yang telah terkumpul kemudian selanjutnya diolah secara komprehensif dan bersifat deskriptif-analitik. Analisa deskriptif digunakan untuk menganalisis berbagai perilaku variabel berdasarkan pada berbagai teori dan pendekatan yang relevan. Analisa analitik digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara berbagai variabel dengan menggunakan pendekatan uji statistik berupa analisa persamaan simultan (*Simultaneous Equation Model*, SEM) yang dibantu dengan software SmartPLS. Analisa regresi *Partial Least Square* bertujuan untuk membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

Menurut Ghozali (2006), model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga hubungan:

(1) *Inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten *(structural model)*

(2) *Outer model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*)

(3) *Weight relation* dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk

dengan konstruk lainnya dalam model. Untuk uji realibilitas konstruk diukur dengan criteria *composite realibility*. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite realibility* di atas 0.70. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik. Hipotesis nihil ditolak apabila nilai Tstatistik lebih dari nilai T-tabel.

3.6. Model Penelitian

Model penelitian akan dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software smartPLS. SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Hubungan itu dibangun antara satu atau beberapa variabel independen. SEM juga digunakan untuk mengestimasi beberapa persamaan regresi berganda secara bersamaan dan berisi beberapa teknik statistik yang dapat digunakan pada model-model teoritis. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Ferdinand (2000) bahwa SEM sangat tepat digunakan untuk merancang penelitian manajemen serta menjawab pertanyaan yang bersifat regresif dan dimensional dalam waktu yang bersamaan. Regresif artinya pengujian hubungan antar konstruk, sedang dimensional berarti pengujian dimensi-dimensi yang terdapat dalam konstruk. Demikian juga Solimun (2002) mengemukakan bahwa di dalam SEM peneliti dapat melakukan tiga kegiatan sekaligus, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan analisis faktor konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis *path*), dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk prediksi (setara dengan model struktural atau analisis regresi).

Berikut ini model persamaan-persamaan yang merefleksikan pengujian hipotesis yang ditujukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, *budget emphasis,* ketidakpastian lingkungan, *goal clarity*, *goal difficulty*, komunikasi dan sistem bonus terhadap senjangan anggaran

$$\mathbf{SA = \beta_{o1} + \beta_1 PA + \beta_2 IA + \beta_3 BE + \beta_4 KL + \beta_5 GC + \beta_6 GD + \beta_7 KSB + \varepsilon} \quad \textbf{……(3.1)}$$

$$\mathbf{KSB = \beta_{o2} + \beta_8 GC + \beta_9 GD + \varepsilon_2} \quad \textbf{……..…(3.2)}$$

Keterangan :

SA	= Senjangan Anggaran
β_{01} & β_{02}	= konstanta
$\beta_1 - \beta_9$	= koefisien regresi berganda
ε_1 & ε_2	= eror
PA	= partisipasi anggaran
IA	= Informasi Asimetri
BE	= *budget emphasis*
KL	= ketidakpastian lingkungan
GC	= *Goal clarity*
GD	= *Goal Difficulty*
GC	= *Goal clarity*
KSB	= komunikasi dan sistem bonus

3.7. HIPOTESA OPERASIONAL

3.7.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{01;}\ \beta_1 \leq 0$: partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{A1\ ;}\ \beta_1 > 0$:partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

3.7.2. Informasi Asimetri

Informasi Asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran

$H_{02;}\ \beta_2 \leq 0$: Informasi asimetri tidak berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{A2\ ;}\ \beta_2 > 0$: informasi asimetri berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

3.7.3. *Budget emphasis*

Budget emphasis berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{03;}\ \beta_3 \leq 0$ *: Budget emphasis* tidak berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{A3\ ;}\ \beta_3 > 0$: *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

3.7.4. Ketidakpastiaan Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan berhubungan positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{04;}\ \beta_4 \leq 0$: ketidakpastian lingkungan tidak berhubungan positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{A4\ ;}\ \beta_4 > 0$: ketidakpastian lingkungan berhubungan positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

3.7.5. Goal Clarity

goal clarity berpengaruh negatif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{05\ ;}\ \beta_5 \leq 0$: *goal clarity* tidak berhubungan negatif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{A5\ ;}\ \beta_5 > 0$: *goal clarity* berhubungan negatif terhadap timbulnya senjangan anggaran

3.7.6 *Goal Difficulty*

Goal Difficulty berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{06\ ;}\ \beta_6 \leq 0$: *Goal Difficulty* tidak berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

$H_{A6\ ;}\ \beta_6 > 0$: *Goal Difficulty* berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

3.7.7 Karakteristik tujuan dan sistem bonus

Goal clarity melalui komunikasi yang baik dan sistem bonus berpengaruh positif dalam mengurangi tingkat penciptaan timbulnya penciptaan senjangan anggaran.

$H_{07\ ;}\ \beta_7 \leq 0$: *Goal clarity* melalui komunikasi yang baik dan sistem bonus tidak berpengaruh positif dalam mengurangi

tingkat penciptaan timbulnya penciptaan senjangan anggaran

H_{A7} ; $\beta_7 > 0$: *Goal clarity* melalui komunikasi yang baik dan sistem bonus berpengaruh positif dalam mengurangi tingkat penciptaan timbulnya penciptaan senjangan anggaran

Goal Difficulty melalui Komunikasi yang baik dan sistem bonus berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran

H_{08} ; $\beta_8 \leq 0$: *Goal Difficulty melalui Komunikasi yang baik dan sistem bonus tidak berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran*

H_{A8} ; $\beta_8 > 0$: *Goal Difficulty melalui Komunikasi yang baik dan sistem bonus berpengaruh positif terhadap timbulnya senjangan anggaran*

BAB IV

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas analisis data dan hasil penelitian faktor faktor yang mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran. (penelitian pada manajer manajer hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta). Analisis ini dibagi menjadi lima bagian, yaitu: Bagian Pertama, hasil pengumpulan data yang menjelaskan mengenai jumlah data yang siap dianalisis. Kedua, deskripsi responden merupakan hasil penelitian tentang manajer manajer hotel yang menjadi target penelitian, usia, jenis kelamin, jenjang pendidikan terakhir dan lama kerja manajer manajer hotel tersebut. Ketiga, hasil pengujian data dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Keempat, hasil pengujian data yang berkaitan dengan inner model atau model structural hasil penelitian. Kelima, pembahasan hasil penelitian yang berkaitan dengan uji hipotesis.

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data seperti yang telah dijelaskan dalam bab III dengan menggunakan kuesioner. Adapun metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara metode *non probability* dimana tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama. Dalam hal ini sebagai subyek responden adalah manajer manajer hotel yang berada di Daerah istimewa Yogyakarta. Hasil

pengumpulan data berupa kuesioner yang berhasil dikembalikan dan layak untuk dianalisis adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah	%
Kuisioner yang disebar	150	100%
Kuisioner yang tidak kembali	15	10%
Kuisioner yang kembali	135	90%
Kuisioner yang pengisiaanya tidak lengkap	3	2%
Kuisioner yang memenuhi syarat	132	88%

Dari penelitian yang dilakukan jumlah kuesioner yang disebarkan ke responden menggunakan kuisioner langsung sebanyak 150 buah (100%). Dari 150 kuesioner yang disebarkan tersebut, 135 buah kuisioner (90%) di antaranya telah diisi oleh responden dan dikembalikan kepada peneliti, sedangkan sisanya sebanyak 15 buah kuisioner (10%) tidak dikembalikan pada peneliti dan sebanyak 3 buah kuisioner (2%) tidak diisi lengkap oleh responden sehingga sebanyak 132 buah kuisioner yang memenuhi syarat untuk dapat dianalisis.

4.2 Deskripsi Responden

4.2.1 Berdasarkan Usia

Diskripsi responden berdasarkan usia yang diperoleh melalui kuesioner dikelompokkan menjadi 4 kategori. Responden yang didapatkan secara rinci memiliki tingkat proporsi sebagai berikut:

Tabel 4.2.1

Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Jumlah	%
21 - 30 tahun	34	25,75%
31 - 40 tahun	57	43,18%
41 - 50 tahun	30	22,72%
> 51 tahun	11	8.33%
TOTAL	132	100%

Sumber : Data Diolah

4.2.2 Berdasarkan Jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 2 kategori yaitu laki-laki dan perempuan. Dari pengumpulan data yang dilakukan didapatkan data sebagai berikut : responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 72 orang (54%) dan responden perempuan berjumlah 60 orang (46%). Untuk responden paling banyak ditemui adalah responden laki-laki yaitu sebanyak 72 orang (54%).

Tabel 4.2.2

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	%
Laki-laki	72	54%
Perempuan	60	46%
TOTAL	150	100%

Sumber: Data Diolah

4.2.3 Berdasarkan Jenjang pendidikan

Berdasarkan jenjang pendidikan, responden terdiri atas 4 kategori yaitu SMA atau dibawahnya, Diploma (D3), Strata 1 (S1), dan Strata 2 (S2) dan/atau diatasnya. Dari pengumpulan yang dilakukan tidak ada atau 0 (0%) untuk responden yang memiliki jenjang pendidikan SMA dan dibawahnya, 23 orang (17,42%) memiliki jenjang pendidikan Diploma (D3), 98 orang (74,24%) memiliki jenjang pendidikan Strata 1 (S1). Sedangkan 11 orang (8,34 %) untuk responden yang memiliki jenjang pendidikan Strata 2 (S2) dan/atau diatasnya. Untuk responden yang paling banyak ditemui adalah responden yang memiliki jenjang pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 101 orang (74,24 %)

Tabel 4.2.3

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Keterangan	Jumlah	%
SMA dan dibawahnya	0	0%
Diploma (D3)	23	17,42%
Strata 1 (S1)	98	74,24%
>Strata 2 (S2)	11	8,34%
TOTAL	132	100%

Sumber : Data Diolah

4.2.4 Berdasarkan lama bekerja manajer dalam perusahaan

Berdasarkan lama bekerja manajer tersebut dalam perusahaan responden dibagi menjadi dalam 4 kategori yaitu 1 sampai 2 tahun, 2 sampai 3 tahun, 3 sampai 4 tahun dan 4 tahun keatas. Dari hasil penelitian yang dilakukan menyebutkan ada 9 orang (6,8%) yang telah bekerja diperusahaan tersebut selama 1 sampai 2 tahun, 21 orang (15,90%) yang telah bekerja selama 2 sampai 3 tahun, 46 orang (34,84%) yang telah bekerja selama 3 sampai 4 tahun dan 56 orang (42,42%) yang bekerja lebih dari 4 tahun. Responden paling banyak ditemui adalah responden yang telah bekerja selama > 4tahun sebanyak 56 orang (42,42%).

Tabel 4.2.4

Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja Manajer dalam Perusahaan

Jangka Waktu	Jumlah	%
1 – 2 Tahun	9	6,8%
2 – 3 Tahun	21	15,90%
3 – 4 Tahun	46	34,84%
>4 Tahun	56	42,42%
TOTAL	132	100%

Sumber : Data Diolah

4.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.3.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana skor/ nilai/ ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran/ pengamatan yang ingin diukur (*Agung, 1990*). Pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan convergent validity dan discriminant validity. Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score / component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari perkembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin,1998). Ada 27

indikator yang kurang dari 0.6 sehingga harus di drop. Hasil dari perhitungan tersebut ada pada lampiran ke 5.

Sedangkan untuk pengujian validitas dengan menggunakan discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka memiliki nilai discriminant validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981).

Tabel 4.3.1

AVE dan Akar AVE

	Average variance extracted (AVE)	Akar (AVE)
Partisipasi	0.604	0.777
Asimetri	0.784	0.885
Komunikasi	0.688	0.829
Emphasis	0.556	0.746
Ketidakpas	0.710	0.843
Senjangan	0.728	0.853
G_Clarity	0.744	0.863
G_Difficult	0.774	0.880

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa akar AVE konstruk partisipasi anggaran (PA) sebesar **0.777** lebih tinggi daripada korelasi konstruk partisipasi anggaran (PA) dengan Senjangan Anggaran (SA) sebesar **0.486.** Akar AVE konstruk Asimetri Informasi (AI) sebesar **0.885** lebih tinggi daripada korelasi konstruk

Asimetri Informasi (AI) dengan Senjangan Anggaran (SA) sebesar **0.364.** Akar AVE konstruk Budget Emphasis (BE) sebesar **0.746** lebih tinggi daripada korelasi konstruk Budget Emphasis (BE) dengan Senjangan Anggaran (NP) sebesar **0.335**. Akar AVE konstruk Ketidakpastian Lingkungan (KL) sebesar **0.843** lebih tinggi daripada korelasi konstruk ketidakpastian lingkungan (KL) dengan Senjangan Anggaran (SA) sebesar **0.365**. Akar AVE konstruk Goal Clarity (GC) sebesar **0.863** lebih tinggi daripada korelasi konstruk goal clarity (GC) dengan senjangan anggaran (SA) sebesar **0.427**. Akar AVE konstruk Goal Difficulty (GD) sebesar **0.880** lebih tinggi daripada korelasi konstruk goal difficulty (GD) dengan Senjangan Anggaran (SA) sebesar **0.393**. Akar AVE konstruk Komunikasi dan sistem bonus (KSB) sebesar **0.843** lebih tinggi daripada korelasi konstruk Komunikasi dan sistem bonus (KSB) dengan senjangan anggaran (SA) sebesar **0.229**. Dari hasil diatas terlihat bahwa semua variabel memiliki discriminant validity yang tinggi.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas dari data konstruk yang ada dapat menggunakan composite reliability. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai composite reliability nya di atas 0.70. Berikut hasil perhitungan konstruk dengan menggunakan PLS :

Tabel 4.3.2

Composite Reliability

	Composite Reliability
Partisipasi	0.820
Asimetri	0.936
Komunikasi	0.966
Emphasis	0.882
Ketidakpas	0.951
Senjangan	0.955
G_Clarity	0.921
G_Difficult	0.873

Sumber: data diolah

Hasil output composite reliability dari masing-masing konstruk semuanya diatas 0.70. jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

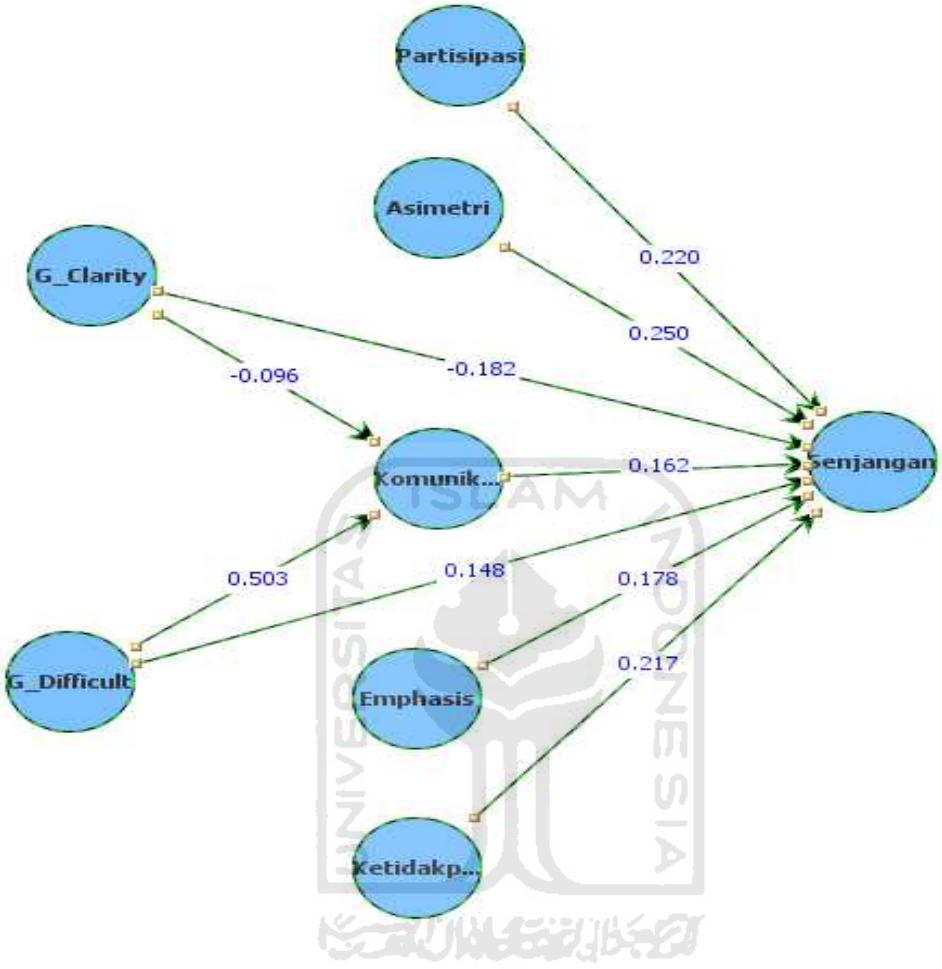
4.4 Menilai Inner Model atau Model Struktural Hasil Penelitian

Menilai inner model adalah untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau variable yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, informasi asimetris, budget emphasis, ketidakpastian lingkungan, goal clarity, goal difficulty, komunikasi dan sistem bonus. Berikut adalah perhitungan inner model dari data yang diperoleh dengan menggunakan PLS :

Tabel 4.4

Result for inner weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
G_Clarity -> Komunikasi	-0.090	-0.084	0.075	1.199
G_Difficult -> Komunikasi	0.348	0.350	0.072	4.816
Partisipasi -> Senjangan	0.225	0.234	0.075	2.981
Asimetri -> Senjangan	0.228	0.243	0.077	2.968
Komunikasi -> Senjangan	0.084	0.078	0.059	1.432
Emphasis -> Senjangan	0.175	0.176	0.058	3.009
Ketidakpas -> Senjangan	0.195	0.194	0.076	2.573
G_Clarity -> Senjangan	-0.185	-0.175	0.072	2.579
G_Difficult -> Senjangan	0.210	0.216	0.068	3.072



Gambar 4.1. Model Hasil Penelitian

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

4.5.1 H1 : Partisipasi anggaran berhubungan positif dengan senjangan anggaran.

Dari data yang diolah didapatkan bahwa partisipasi anggaran (PA) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.225 yang menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran bernilai positif sedangkan untuk

T statistik sebesar 2.981. Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan arah hubungan maka hipotesis satu (H1) yang menyatakan partisipasi anggaran berhubungan positif dengan senjangan anggaran didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Artinya, Keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk mengurangi tingkat senjangan anggaran dan menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggung jawaban dengan tujuan organisasi secara umum. Hasil ini sekaligus mendukung penelitian yang dilakukan oleh Edfan Darlis (2010) yang meyatakan bahwa partisipasi anggaran akan mengarah pada komunikasi yang positif karena dengan adanya partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi antara atasan dan bawahan yang mampu mengurangi senjangan anggaran.

4.5.2 H2 : Informasi asimetris berhubungan positif dengan senjangan anggaran.

Dari data yang diolah didapatkan bahwa informasi asimetris (IA) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.228 yang menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi resiko dan niat penggunaan mobile banking bernilai positif sedangkan untuk T statistik sebesar 2.968 Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan arah hubungan maka hipotesis dua (H2) yang menyatakan persepsi resiko berhubungan positif dengan senjangan anggaran didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa informasi asimetris memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Artinya, Partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan atau mengemukakan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang akan digunakan untuk menilai kinerja mereka. Namun bawahan, dengan asumsi di arahkan untuk kepentingan pribadinya, dapat memberikan informasi yang salah atau menyembunyikan informasi pribadinya. Hal ini dapat menimbulkan slack dalam anggaran. Jadi, di satu sisi partisipasi anggaran dapat memberikan kesempatan kepada atasan untuk memperoleh akses terhadap informasi pribadi bawahannya, namun disisi lain, partisipasi yang disertai adanya informasi asimetris dapat meningkatkan slack dalam anggaran. Karena anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level manager*) daripada atasannya. Hasil tersebut sekaligus mendukung penelitian yang pernah dilakukan Christensen, 1982; Merchant, 1985; Pope, 1984 dan Young, 1985 menunjukkan bahwa bawahan yang merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan senjangan anggaran.

4.5.3 H3 : Budget emphasis berhubungan positif dengan senjangan anggaran.

Dari data yang diolah didapatkan bahwa budget emphasis (BE) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.175 yang menunjukkan bahwa hubungan antara budget emphasis dan senjangan anggaran bernilai positif sedangkan untuk T statistik

sebesar 3.009. Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan arah hubungan maka hipotesis tiga (H3) yang menyatakan budget emphasis berhubungan positif dengan senjangan anggaran didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa budget emphasis memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Artinya, Para manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran akan menghadapi kemungkinan intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kehilangan sumber daya organisasi, kehilangan bonus tahunan atau pada titik yang paling ekstrim akan kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1989). Dalam keadaaan tersebut para manajer akan mencari cara untuk melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran, salah satu cara perlindungan diri tersebut adalah dengan menciptakan *slack* anggaran. Hasil tersebut mendukung penelitian yang oleh Dunk (1993) yang menyatakan bahwa senjangan anggaran akan tinggi jika tekanan anggarannya tinggi.

4.5.4 H4 : ketidakpastian lingkungan berhubungan positif dengan senjangan anggaran.

Dari data yang diolah didapatkan bahwa ketidakpastian lingkungan (KL) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.195 yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepercayaan dan niat penggunaan mobile banking bernilai positif sedangkan untuk T statistik sebesar 2.573. Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan

arah hubungan maka hipotesis empat (H4) yang menyatakan ketidakpastian lingkungan berhubungan positif dengan senjangan anggaran didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Artinya, Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh bawahan akan mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran karena bawahan sulit memprediksi masa depan karena tidak mampu memperoleh informasi akurat untuk memprediksi masa depan, sehingga meningkatkan peluang untuk menciptakan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh 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.

4.5.5 H5 : Goal Clarity berhubungan negatif dengan senjangan anggaran.

Dari data yang diolah didapatkan bahwa goal clarity (GC) memiliki nilai original sample estimate sebesar -0.185 yang menunjukkan bahwa hubungan antara goal clarity dan senjangan anggaran bernilai negatif sedangkan untuk T statistik sebesar 2.579. Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan arah hubungan maka hipotesis lima (H5) yang menyatakan goal clarity berhubungan negatif dengan senjangan anggaran tidak didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan goal clarity memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini dapat dimungkinkan ketika tujuan anggaran perusahaan belum dinyatakan secara spesifik dan jelas sehingga kurang dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Sehingga kemungkinan seseorang untuk melakukan *slack* menjadi sangat sulit untuk dilakukan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Desmond C Yuen (2004) yang menyatakan bahwa goal clarity tidak berpengaruh terhadap timbulnya penciptaan senjangan anggaran.

4.5.6 H6 : goal difficulty berhubungan positif dengan senjangan anggaran.

Dari data yang diolah didapatkan bahwa goal difficulty (GD) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.210 yang menunjukkan bahwa hubungan antara goal difficulty dan senjangan anggaran bernilai positif sedangkan untuk T statistik sebesar 3.072. Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan arah hubungan maka hipotesis enam (H6) yang menyatakan goal difficulty berhubungan positif dengan niat penggunaan mobile banking didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan goal difficulty memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Artinya, Goal difficulty merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran karena anggaran yang terlalu ideal (sangat ketat) akan sulit dicapai, sehingga meng-akibatkan para pelaku anggaran tidak ter-motivasi untuk merealisasikan anggaran, bahkan dapat

membuat para pelaku ang-garan frustasi, merasa gagal, serta menciptakan senjangan anggaran dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Desmond C Yuen (2004) di penelitiannya yang menyatakan bahwa semakin sulit suatu tujuan semakin tinggi tingkat kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran

4.5.7 H7 : goal clarity melalui komunikasi dan system bonus berhubungan positif terhadap senjangan anggaran

Dari data yang diolah didapatkan bahwa goal clarity (GC) memiliki nilai original sample estimate sebesar -0.090 yang menunjukkan bahwa hubungan antara goal clarity dan komunikasi dan sistem bonus bernilai negatif sedangkan untuk T statistik sebesar 1.199 dan Komunikasi dan sistem bonus (KSB) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.084 yang menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dan sistembonus terhadap senjangan anggaran bernilai positif sedangkan untuk T statistik sebesar 1.432. Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan arah hubungan maka hipotesis tujuh (H7) yang menyatakan goal clarity melalui komunikasi dan system bonus berhubungan positif terhadap senjangan anggaran tidak didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan goal clarity melalui komunikasi dan sistem bonus tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Walaupun komunikasi dan sistem bonus memiliki hubungan terhadap senjangan

anggaran tetapi kejelasan tujuan anggaran tidak memiliki hubungan terhadap komunikasi dan sistem bonus terhadap senjangan anggaran. Hal ini dapat dimungkinkan terjadi karena kejelasan tujuan perusahaan tidak akan memberikan dampak apapun terhadap hal hal yang diperoleh seperti gaji, hubungan antara atasan dan bawahan dan juga keselamatan kerja yang diperoleh oleh bawahan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Desmond C Yuen (2004) yang menyatakan bahwa goal clarity yang diperkuat dengan komunikasi dan sistembonus akan mampu menurunkan penciptaan senjangan anggaran dalam perusahaan.

4.5.8 H8 : goal difficulty melalui komunikasi dan sistem bonus berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran

Dari data yang diolah didapatkan bahwa goal difficulty (GD) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.348 yang menunjukkan bahwa hubungan antara goal difficulty dan komunikasi serta sistem bonus bernilai positif sedangkan untuk T statistik sebesar 4.816. dan komunikasi dan sistem bonus (KSB) memiliki nilai original sample estimate sebesar 0.084 yang menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dan sistembonus terhadap senjangan anggaran bernilai positif sedangkan untuk T statistik sebesar 1.432. Dengan menggunakan siginifikansi 0.05 (T statistik > T tabel 1.64) dan hasil perhitungan inner weights yang menunjukkan arah hubungan maka hipotesis tujuh (H7) yang menyatakan goal difficulty melalui komunikasi dan

sistem bonus berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran didukung oleh data yang ada.

Dari hasil olah data yang dilakukan dapat dinyatakan goal difficulty melalui komunikasi dan sistem bonus memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Karena anggaran yang terlalu ideal (sangat ketat) akan sulit dicapai, sehingga meng-akibatkan para pelaku anggaran tidak ter-motivasi untuk merealisasikan anggaran, dengan komunikasi dan sistem bonus hal itu masih belum dapat diminimalisasi dengan hubungan antara bawahan dengan atasan, besarnya gaji dan keselamatan kerja yang didapatkan, masih belum dapat mengurangi seseorang untuk menciptakan s*lack* Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Desmond C. Yuen (2004) yang menyatakan bahwa goal difficulty melalui komunikasi dan sistem bonus tidak mampu menurunkan penciptaan senjangan anggaran

Tabel 4.5

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Partisipasi Anggaran (PA) berpengaruh positif dengan senjangan anggaran (SA)	Terbukti
H2: Informasi Asimetris (IA) berpengaruh positif dengan senjangan anggaran (SA)	Terbukti
H3: Budget Emphasis (BE) berpengaruh positif dengan senjangan anggaran (SA)	Terbukti
H4: Ketidakpastian Lingkungan (KL) berpengaruh positif dengan senjangan anggaran (SA)	Terbukti
H5: Goal Clarity (GC) berpengaruh negatif dengan senjangan anggaran (SA)	Terbukti
H6: Goal Difficulty (GD) berpengaruh positif dengan senjangan anggaran (SA)	Terbukti
H7: Goal Clarity melalui komunikasi dan sistem bonus berpengaruh positif dengan senjangan anggaran (SA)	Tidak Terbukti
H8: Goal difficulty melalui komunikasi dan sistem bonus berpengaruh positif dengan senjangan anggaran (SA)	Terbukti

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris, budget emphasis, ketidakpastian lingkungan, goal clarity, goal difficulty, komunikasi dan sistem bonus terhadap timbulnya senjangan anggaran. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti membangun model baru dalam penelitian Desmond C Yuen (2004) dengan mengintegrasikan partisipasi anggaran, informasi asimetris, budget emphasis dan ketidakpastian lingkungan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetris, budget emphasis, ketidakpastian lingkungan terbukti mempengaruhi dalam timbulnya penciptaan senjangan anggaran. Hasil pengolahan data juga menyimpulkan goal clarity terbukti tidak mempengaruhi timbulnya penciptaan senjangan anggaran. Selain itu hasil pengolahan data juga menunjukkan goal difficulty terbukti mempengaruhi penciptaan senjangan anggaran dan bersama dengan variabel komunikasi terbukti masih mempengaruhi terjadinya penciptaan senjangan anggaran. Ada satu hipotesa yang tidak terbukti yaitu goal clarity melalui komunikasi dan system bonus tidak terbukti mempengaruhi terhadap timbulnya penciptaan sejangan anggaran.

5.2 Implikasi Penelitian

Dari hasil pengujian terhadap pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris, budget emphasis, ketidakpastian lingkungan, goal clarity, goal difficulty, komunikasi dan sistem bonus terhadap timbulnya senjangan anggaran, penelitian ini memiliki implikasi yaitu ;

Dari segi perusahaan baik Top Level management, middle level management, maupun Lower level management sebaiknya mengevaluasi sistem anggaran yang paling baik, efektif dan efisien yang diterapkan dalam perusahaan tersebut agar tidak terjadi senjangan anggaran, partisipasi anggaran yang diberlakukan oleh perusahaan dapat dikatakan baik jika tidak adanya informasi asimetris yang dimiliki oleh bawahan terhadap atasan. Dan lagi sebaiknya perusahaan juga mulai memperhatikan apakah tekanan yang didapatkan bawahan dari atasan (Budget Emphasis) mempengaruhi kinerja karyawan tersebut secara keseluruhan khususnya dalam pencapaian target anggaran yang akan dicapai oleh perusahaan. Disamping itu perusahaan harus menentukan kejelasan tujuan (goal clarity) yang akan dicapai secara spesifik yang nantinya diharapkan dapat memudahkan bawahan dalam mencapai tujuan yang akan dicapai perusahaan dan mengurangi tingkat ketidakpastian yang akan dihadapi bawahan dalam usahanya untuk mencapai tujuan tersebut. sebaliknya perusahaan juga harus mengkaji ulang faktor komunikasi yang dilakukan antara atasan dan bawahan serta sistem bonus yang didapatkan oleh karyawan apakah itu sudah dirasa efektif dan efisien dalam meningkatkan motivasi kinerja dari karyawan

karyawan tersebut khususnya untuk mengurangi timbulnya penciptaan senjangan anggaran yang mungkin dapat terjadi.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian yang ingin dicapai, antara lain :

1) Penelitian ini menggunakan data primer, sehingga olahan dan analisis data berdasarkan pada kuisioner persepsi jawaban responden. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval berupa rating, skala ini bukan menunjukan ukuran yang sesungguhnya.
2) Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen berdasarkan persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika jawaban reponden tidak sesuai dengan apa yang sebenarnya.
3) Instrumen pengukuran variabel penelitian ini semuanya menggunakan instrumen dari peneliti sebelumnya yang dikembangkan dalam bahasa yang berbeda dengan aslinya, sehingga kemungkinan adanya kelemahan dalam penerjemahan instrumen yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam arti yang sebenarnya yang ingin dicapai. Kemungkinan juga responden salah dalam mempersepsikan maksud yang sebenarnya sehingga penelitian yang akan datang perlu kajian yang lebih mendalam.

4) Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan variabel variabel lain seperti dimensi etika atau budgetary control agar penelitian ini dapat berkembang dimasa yang akan datang

Dari beberapa keterbatasan yang dikemukakan, diharapkan pada peneliti selanjutnya dapat memperbaiki keterbatasan tersebut.

REFERENSI

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

Brownell, P. and McIness, M. (1986), "Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance." *The Accounting Review,* Vol. 16 No. 4, pp. 587-600.

Brownell, Peter. (1981). "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness" *Accounting Review,* Hal 844-860.

Darlis, Edfan. 2002, " Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan senjangan Anggaran". JRAI, Vol.5, No.1:85-101

Harrison, G.L. (1994). "The cross-culture generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job-related attitudes", *Accounting, Organisations and Society*, Vol 17, pp. 1-15

Kenis, I., (1979) "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance." *The Accounting Review*, pp. 707-721

Locke, E.A. and Scheweiger, D.M. (1979), "Participation in decision making : one more look", Research in organizational Behaviour, JAI Press, Greenwich, CT.

Merchant, K.A (1985), "Budgeting and the propensity to create budgeting slack", Accounting, Organisations and Society, Vol No 2, pp. 201-10

Milani, Ken. (1975) "The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study." *The Accounting Review, pp.274-284*

Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.

Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Yuen, Desmond C., (2004). "Goal Characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack" *Managerial Auditing Journal*, 19, 4; ABI/INFORM Global pg. 517-532.

.

LAMPIRAN 1

KUESIONER



Kepada:

Yth Bapak/Ibu/Saudara. .....

di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai penunjang skripsi yang berjudul **"FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TIMBULNYA SENJANGAN ANGGARAN"** yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner yang terlampir berikut ini. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner ini sangat berharga bagi keberhasilan penelitian ini dan seluruh jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan dirahasiakan.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, Agustus 2011

Pembimbing	Peneliti
Prof. Dr. H. Hadri Kusuma, MBA.	Yonida Danan Puthu Wikarta

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

Pernyataan-pernyataan berikut adalah item-item mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya penciptaan senjangan anggaran. Untuk itu mohon Bapak/Ibu/Saudara memberi **melingkar** atau **silang** (X) pada angka 1 sampai dengan 6 dari setiap pernyataan berikut sesuai dengan pengalaman Bapak/Ibu/Saudara.

PARTISIPASI ANGGARAN

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

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:

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?

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?

6 5 4 3 2 1

Sangat banyak jumlahnya Tidak ada

e) Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap anggaran?

6 5 4 3 2 1

Konstribusi sangat penting konstribusi Sangat tidak penting

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

6 5 4 3 2 1

Sangat sering Tidak pernah

INFORMASI ASIMETRY

a) Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab anda?

6 5 4 3 2 1

Saya jauh lebih mengetahui atasan saya jauh lebih mengetahui

b) Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui hubungan input-output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

6 5 4 3 2 1

Saya jauh lebih mengetahui atasan saya jauh lebih mengetahui

c) Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab anda?

6 5 4 3 2 1

Saya jauh mengetahui secara pasti atasan saya jauh mengetahui secara pasti

d) Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang secara teknis lebih mengenal pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anda?

6 5 4 3 2 1

Saya jauh lebih mengenal atasan saya jauh lebih mengenal

e) Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mampu untuk menilai dampak faktor eksternal terhadap kegiatan pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

6 5 4 3 2 1

Saya jauh lebih mampu atasan saya jauh lebih mampu

f) Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui apa yangdapat dicapai pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

6 5 4 3 2 1

Saya jauh lebih mengetahui atasan saya jauh lebih mengetahui

BUDGET EMPHASIS

Pertanyaan		Sangat tidak penting					Sangat penting
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	Besarnya laba yang saya hasilkan.						
2	Usaha yang saya curahkan untuk pekerjaan saya.						
3	Perhatian saya terhadap kualitas						
4	Kemampuan saya dalam mencapai target anggaran.						
5	Hubungan saya dengan bawahan						
6	Seberapa efisien saya dalam menjalankan unit saya.						
7	Sikap saya terhadap pekerjaan						
8	seberapa baik saya bergaul dengan kelompok staff						

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Pertanyaan		Sangat Tidak Setuju					Sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Saya yakin tentang metode mana yang terbaik di perusahaan saya						
2	Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di perusahaan 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 perusahaan saya.						
5	Saya yakin tentang bagaimana bertindak dalam perusahaan						
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 perusahaan ini.						
10	Sulit bagi saya untuk menentukan apakah metodemetode yang saya gunakan mampu mencapai sasaran anggaran saya di perusahaan ini.						
11	Saya yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan.						
12	Saya sering menghadapi masalah baru atau tidak biasa berkenaan dengan anggaran saya.						

GOAL CLARITY

Pertanyaan		Sangat tidak setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Ada kejelasan sasaran anggaran pada perusahaan ini						
2	Ada spesifikasi anggaran pada perusahaan ini?						
3	Saya dapat mengetahui tingkat kepentingan sasaran anggaran pada setiap program?						
4	Saya dapat mengetahui secara jelas outcome yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan						
5	Apakah anggaran yang dibuat telah mempertimbangkan skala prioritas?						
6	Apakah indikator kinerja untuk setiap kegiatan yang tercantum dalam anggaran telah terdefinisi dengan jelas dan terukur						

GOAL DIFFICULTY

Pertanyaan		Sangat tidak Setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Tujuan anggaran sulit dicapai						
2	Tidak ada masalah bagi saya dalam mencapai tujuan						

KOMUNIKASI DAN SISTEM BONUS

a) Peer relationship (hubungan sebaya)

	Pertanyaan	Sangat tidak setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja berjalan dengan baik						
2	Saya menikmati kerjasama dengan orang lain daripada bekerja sendirian						

b) Influencing power managers

	Pertanyaan	Sangat tidak setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu daripada dibuat secara kelompok						
2	Ditempat saya bekerja lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibanding pada orang yang mengerjakan						
3	Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak						
4	Ditempat saya bekerja, para manajer cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya						

5	Ditempat saya bekerja, perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen						

c) Budgetary feedback

Pertanyaan		**Sangat tidak Setuju**					**sangat setuju**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	Saya mendapatkan umpan balik yang memadai sehubungan dengan prestasi saya dalam mencapai tujuan anggaran						
2	Saya memperoleh umpan balik yang berguna selama proses penyusunan rencana anggaran						
3	Saya memperoleh umpan balik dan evaluasi tentang kerja saya pada akhir siklus/daur penyusunan rencana anggaran						
4	Saya tidak memperoleh umpan balik terhadap kinerja saya dalam pencapaian tujuan anggaran						
5	Umpan balik yang saya peroleh selama proses penyusunan rencana anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja saya.						
6	Saya memperbaiki tingkah laku menurut umpan balik yang saya terima						
7	Umpan balik yang saya terima pada akhir siklus penyusunan rencanaanggaran umumnya tidak dapat digunakan dalam praktek						

d) Intrinsic rewards system

Pertanyaan		Sangat tidak setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Hampir setiap pekerjaan dapat saya laksanakan dengan baik dan menantang						
2	Saya mendapat kesempatan untuk belajar hal hal yang baru						
3	Saya selalu mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan						
4	Saya merasa puas dengan prestasi kerja yang telah saya capai selama ini						
5	Atasan selalu memberikan pujian bila ada karyawan yang menjalankan tugas pekerjaan dengan memuaskan						
6	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya						
7	Prestasi karyawan selalu dinilai dengan teliti dan benar						
8	Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberi motivasi kerja karyawan						

e) Extrinsic reward system

Pertanyaan		Sangat tidak setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan						
2	Keamanan dalam menjalan kan pekerjaan sangat terjamin						
3	Masalah keluarga yang saya hadapi tidak berpengaruh pada pekerjaan saya						
4	Keluarga saya sangat mendukung pekerjaan yang saya lakukan saat ini.						
5	Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan						
6	Sarana pendukung dan peralatan bekerja sangat memadai						
7	Saya menikmati persaingan dalam bekerja						
8	Di perusahaan ini standar prestasi jelas						
9	Bila ada tugas kerja lembur, saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik baiknya						

f) Relathionships between superiors and subordinates

Pertanyaan		Sangat tidak setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Atasan selalu memberikan perhatian pada karyawan						
2	Hubungan kerja antara atasan bawahan baik dan tidak kaku						
3	Bila saya membutuhkan pertolongan dalam bekerja, saya merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan						
4	Prakarsa yang disampaikan oleh bawahan akan dinilai positif oleh atasan						
5	Atasan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas						
6	Dalam menyelesaikan masalah atasan bertindak bijaksana						

KESENJANGAN ANGGARAN

Pertanyaan		Sangat tidak setuju					sangat setuju
		1	2	3	4	5	6
1	Bagi saya perusahaan ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan perusahaan yang dipilih						

	untuk bekerja						
2	Pada keadaan bisnis yang baik, manajer Perusahaan 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 divisi 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, membuat saya tidak terlalu ingin memperbaiki tingkat efisiensi						
8	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai / direalisasikan.						

LAMPIRAN 3

Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah	%
Kuisioner yang disebar	150	100%
Kuisioner yang tidak kembali	15	10%
Kuisioner yang kembali	135	90%
Kuisioner yang pengisiaanya tidak lengkap	3	2%
Kuisioner yang memenuhi syarat	132	88%

LAMPIRAN 4

Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Jumlah	%
21 - 30 tahun	34	25,75%
31 - 40 tahun	57	43,18%
41 - 50 tahun	30	22,72%
> 51 tahun	11	8.33%
TOTAL	132	100%

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	%
Laki-laki	72	54%
Perempuan	60	46%
TOTAL	150	100%

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Keterangan	Jumlah	%
SMA dan dibawahnya	0	0%
Diploma (D3)	23	17,42%
Strata 1 (S1)	98	74,24%
>Strata 2 (S2)	11	8,34%
TOTAL	132	100%

Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja Manajer dalam Perusahaan

Jangka Waktu	Jumlah	%
1 – 2 Tahun	9	6,8%
2 – 3 Tahun	21	15,90%
3 – 4 Tahun	46	34,84%
>4 Tahun	56	42,42%
TOTAL	132	100%

Lampiran 5

AVE dan Akar AVE

	Average variance extracted (AVE)	Akar (AVE)
Partisipasi	0.604	0.777
Asimetri	0.784	0.885
Komunikasi	0.688	0.829
Emphasis	0.556	0.746
Ketidakpas	0.710	0.843
Senjangan	0.728	0.853
G_Clarity	0.744	0.863
G_Difficult	0.774	0.880

Lampiran 6

results for outer loadings

results for outer loadings (awal)

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Partisipasi				
PA1	0.486	0.463	0.130	3.731
PA2	0.599	0.567	0.109	5.511
PA3	0.517	0.487	0.118	4.372
PA4	0.722	0.731	0.069	10.393
PA5	0.683	0.678	0.078	8.752
PA6	0.788	0.779	0.042	18.711
Asimetri				
AI1	0.889	0.882	0.028	31.608
AI2	0.893	0.893	0.023	38.586
AI3	0.860	0.855	0.033	25.852
AI4	0.899	0.890	0.031	29.107
Komunikasi				
BF1	0.526	0.515	0.080	6.607
BF2	0.487	0.479	0.071	6.851
BF3	0.533	0.528	0.068	7.848
BF4	0.620	0.608	0.063	9.833

BF5	0.429	0.426	0.075	5.737
BF6	0.636	0.622	0.069	9.189
BF7	0.371	0.371	0.088	4.237
ERS1	0.568	0.544	0.096	5.946
ERS2	0.665	0.658	0.061	10.891
ERS3	0.777	0.760	0.062	12.467
ERS4	0.789	0.779	0.046	17.189
ERS5	0.609	0.581	0.090	6.787
ERS6	0.645	0.639	0.063	10.238
ERS7	0.783	0.764	0.066	11.917
ERS8	0.796	0.783	0.048	16.639
ERS9	0.602	0.571	0.096	6.265
IPM1	0.518	0.504	0.086	6.049
IPM2	0.492	0.476	0.067	7.314
IPM3	0.569	0.566	0.070	8.173
IPM4	0.519	0.505	0.080	6.531
IPM5	0.588	0.581	0.069	8.503
IRS1	0.462	0.452	0.071	6.493
IRS2	0.439	0.435	0.072	6.067
IRS3	0.497	0.498	0.077	6.479
IRS4	0.492	0.492	0.073	6.726
IRS5	0.440	0.435	0.074	5.934
IRS6	0.438	0.436	0.074	5.892
IRS7	0.497	0.496	0.082	6.024
IRS8	0.540	0.540	0.078	6.960
PR1	0.535	0.518	0.067	7.981
PR2	0.596	0.588	0.064	9.249
RB1	0.625	0.622	0.064	9.793
RB2	0.785	0.767	0.063	12.514
RB3	0.789	0.771	0.063	12.554

RB4	0.810	0.800	0.043	18.998
RB5	0.611	0.583	0.091	6.716
Emphasis				
BE1	0.726	0.727	0.057	12.843
BE2	0.680	0.673	0.092	7.372
BE3	0.502	0.472	0.124	4.029
BE4	0.693	0.677	0.080	8.656
BE5	0.786	0.783	0.042	18.830
BE6	0.750	0.738	0.081	9.231
BE7	0.594	0.554	0.111	5.337
BE8	0.723	0.705	0.073	9.957
Ketidakpas				
KL1	0.556	0.541	0.103	5.375
KL10	0.685	0.670	0.094	7.301
KL11	0.734	0.720	0.075	9.816
KL12	0.701	0.695	0.081	8.648
KL2	0.826	0.815	0.056	14.756
KL3	0.880	0.872	0.044	20.212
KL4	0.808	0.811	0.040	20.282
KL5	0.593	0.579	0.099	5.958
KL6	0.853	0.846	0.048	17.714
KL7	0.869	0.863	0.039	22.243
KL8	0.303	0.454	0.314	0.965
KL9	0.618	0.606	0.101	6.114
Senjangan				
SA1	0.739	0.732	0.045	16.276
SA2	0.889	0.890	0.017	51.948
SA3	0.867	0.862	0.027	31.641
SA4	0.794	0.785	0.043	18.491
SA5	0.902	0.902	0.015	61.681

SA6	0.864	0.859	0.030	29.102
SA7	0.873	0.873	0.020	43.931
SA8	0.886	0.882	0.023	39.072
G_Clarity				
GC1	0.334	0.326	0.168	1.993
GC2	0.883	0.867	0.094	9.357
GC3	0.815	0.798	0.071	11.481
GC4	0.599	0.587	0.148	4.056
GC5	0.886	0.868	0.089	9.980
GC6	0.829	0.812	0.069	11.946
G_Difficult				
GD1	0.863	0.849	0.048	17.889
GD2	0.896	0.897	0.023	39.078

HASIL OUTER MODEL 2 (SETELAH DIHILANGKAN BUTIR YANG OUTER LOADING < 0,6)

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Partisipasi				
PA4	0.794	0.792	0.060	13.251
PA5	0.739	0.745	0.061	12.045
PA6	0.796	0.794	0.054	14.820
Asimetri				
AI1	0.889	0.877	0.045	19.752
AI2	0.894	0.894	0.022	39.999
AI3	0.860	0.860	0.033	25.988
AI4	0.899	0.889	0.045	19.837
Komunikasi				
BF4	0.602	0.606	0.062	9.708
BF6	0.529	0.542	0.078	6.800
ERS2	0.774	0.781	0.042	18.573
ERS3	0.894	0.891	0.027	33.431
ERS4	0.873	0.871	0.026	33.259
ERS5	0.693	0.688	0.081	8.582
ERS6	0.764	0.769	0.045	16.866
ERS7	0.892	0.888	0.028	31.435
ERS8	0.873	0.874	0.026	33.278
ERS9	0.688	0.683	0.080	8.561
RB1	0.743	0.748	0.050	14.868
RB2	0.892	0.888	0.029	30.917
RB3	0.894	0.890	0.029	31.118
RB4	0.882	0.882	0.026	34.211
RB5	0.693	0.686	0.079	8.811

Emphasis				
BE1	0.760	0.758	0.053	14.279
BE2	0.703	0.692	0.093	7.590
BE4	0.709	0.690	0.094	7.532
BE5	0.814	0.811	0.042	19.285
BE6	0.755	0.749	0.076	9.868
BE8	0.726	0.706	0.091	7.953
Ketidakpas				
KL10	0.734	0.720	0.075	9.806
KL11	0.790	0.778	0.059	13.424
KL12	0.733	0.722	0.067	10.946
KL2	0.864	0.863	0.035	24.350
KL3	0.919	0.915	0.016	56.832
KL4	0.819	0.819	0.037	22.321
KL6	0.887	0.885	0.030	29.655
KL7	0.908	0.907	0.018	50.466
KL9	0.472	0.483	0.085	5.560
Senjangan				
SA1	0.738	0.734	0.043	17.054
SA2	0.890	0.890	0.016	53.983
SA3	0.866	0.865	0.026	33.074
SA4	0.792	0.791	0.039	20.395
SA5	0.904	0.902	0.016	57.088
SA6	0.863	0.863	0.026	32.931
SA7	0.875	0.874	0.022	40.621
SA8	0.885	0.886	0.023	38.853
G_Clarity				
GC2	0.905	0.905	0.024	37.684
GC3	0.820	0.798	0.099	8.308
GC5	0.893	0.895	0.024	36.720

GC6	0.830	0.812	0.094	8.812
G_Difficult				
GD1	0.873	0.870	0.035	24.773
GD2	0.887	0.888	0.026	33.959

HASIL OUTER MODEL KE 3 (SETELAH DIHILANGKAN BUTIR YANG OUTER LOADING < 0,6)

results for outer loadings

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Partisipasi				
PA4	0.794	0.795	0.068	11.742
PA5	0.739	0.723	0.089	8.350
PA6	0.796	0.796	0.060	13.226
Asimetri				
AI1	0.888	0.885	0.034	25.828
AI2	0.894	0.896	0.022	40.256
AI3	0.860	0.858	0.036	24.125
AI4	0.899	0.896	0.031	29.370
Komunikasi				
BF4	0.570	0.562	0.071	8.045
ERS2	0.783	0.787	0.043	18.049
ERS3	0.901	0.891	0.032	28.403
ERS4	0.881	0.880	0.022	40.408
ERS5	0.698	0.687	0.086	8.080
ERS6	0.773	0.775	0.047	16.421
ERS7	0.899	0.887	0.034	26.389
ERS8	0.881	0.879	0.024	36.740
ERS9	0.695	0.685	0.087	7.999
RB1	0.754	0.757	0.053	14.140

RB2	0.898	0.887	0.034	26.730
RB3	0.900	0.889	0.034	26.563
RB4	0.890	0.888	0.022	40.794
RB5	0.699	0.688	0.086	8.134
Emphasis				
BE1	0.760	0.753	0.053	14.409
BE2	0.703	0.694	0.103	6.849
BE4	0.709	0.701	0.095	7.475
BE5	0.814	0.812	0.039	20.955
BE6	0.755	0.751	0.085	8.845
BE8	0.726	0.716	0.095	7.673
Ketidakpas				
KL10	0.755	0.748	0.076	9.926
KL11	0.812	0.806	0.057	14.185
KL12	0.744	0.740	0.064	11.556
KL2	0.872	0.871	0.033	26.625
KL3	0.924	0.922	0.023	40.989
KL4	0.814	0.818	0.036	22.712
KL6	0.887	0.884	0.028	32.196
KL7	0.913	0.912	0.017	53.980
Senjangan				
SA1	0.738	0.736	0.044	16.929
SA2	0.890	0.891	0.016	55.233
SA3	0.867	0.865	0.029	29.608
SA4	0.792	0.791	0.043	18.564
SA5	0.903	0.904	0.014	62.810
SA6	0.864	0.861	0.030	28.483
SA7	0.874	0.875	0.020	44.358
SA8	0.886	0.884	0.025	34.950
G_Clarity				

GC2	0.904	0.904	0.026	34.337
GC3	0.822	0.806	0.088	9.331
GC5	0.891	0.892	0.028	32.330
GC6	0.832	0.817	0.086	9.675
G_Difficult				
GD1	0.875	0.861	0.049	18.001
GD2	0.885	0.885	0.028	31.891

results for outer loadings (final)

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Partisipasi				
PA4	0.794	0.799	0.055	14.475
PA5	0.739	0.729	0.059	12.640
PA6	0.796	0.794	0.053	15.007
Asimetri				
AI1	0.889	0.879	0.050	17.880
AI2	0.893	0.897	0.020	43.629
AI3	0.860	0.860	0.030	28.812
AI4	0.899	0.889	0.054	16.781
Komunikasi				
ERS2	0.781	0.782	0.050	15.705
ERS3	0.912	0.906	0.027	34.225
ERS4	0.883	0.884	0.024	36.542
ERS5	0.711	0.690	0.091	7.796
ERS6	0.774	0.773	0.055	14.043
ERS7	0.908	0.901	0.029	31.019
ERS8	0.882	0.881	0.025	35.015
ERS9	0.706	0.686	0.093	7.571
RB1	0.753	0.755	0.059	12.727
RB2	0.909	0.903	0.028	32.605
RB3	0.912	0.906	0.027	33.196
RB4	0.892	0.892	0.024	37.598
RB5	0.710	0.692	0.089	7.965

Emphasis				
BE1	0.760	0.763	0.054	14.034
BE2	0.703	0.682	0.090	7.770
BE4	0.709	0.699	0.084	8.476
BE5	0.814	0.807	0.040	20.452
BE6	0.755	0.734	0.084	9.009
BE8	0.726	0.717	0.080	9.130
Ketidakpas				
KL10	0.755	0.743	0.069	10.945
KL11	0.812	0.807	0.049	16.572
KL12	0.744	0.735	0.061	12.108
KL2	0.872	0.868	0.031	28.398
KL3	0.924	0.922	0.023	40.644
KL4	0.814	0.812	0.037	22.104
KL6	0.887	0.883	0.029	30.291
KL7	0.913	0.914	0.020	46.041
Senjangan				
SA1	0.738	0.741	0.039	18.920
SA2	0.890	0.892	0.016	55.331
SA3	0.867	0.867	0.023	37.376
SA4	0.792	0.793	0.038	20.859
SA5	0.903	0.904	0.015	59.400
SA6	0.864	0.863	0.023	36.782
SA7	0.874	0.878	0.020	42.700
SA8	0.886	0.885	0.021	42.233
G_Clarity				
GC2	0.905	0.908	0.025	36.649
GC3	0.822	0.803	0.076	10.844
GC5	0.891	0.896	0.026	34.602
GC6	0.831	0.815	0.072	11.461

G_Difficult				
GD1	0.877	0.867	0.040	21.839
GD2	0.883	0.884	0.026	34.447

LAMPIRAN 7

Correlations of the latent variables

	Partisipasi	Asimetri	Komunikasi	Emphasis
Partisipasi	1.000			
Asimetri	0.204	1.000		
Komunikasi	0.195	-0.004	1.000	
Emphasis	0.202	0.125	-0.002	1.000
Ketidakpas	0.213	0.129	0.004	0.155
Senjangan	0.486	0.364	0.229	0.355
G_Clarity	-0.445	-0.032	-0.141	-0.308
G_Difficult	0.188	0.179	0.361	0.089

	Ketidakpas	Senjangan	G_Clarity	G_Difficult
Partisipasi				
Asimetri				
Komunikasi				
Emphasis				
Ketidakpas	1.000			
Senjangan	0.365	1.000		
G_Clarity	-0.195	-0.427	1.000	
G_Difficult	0.139	0.393	-0.147	1.000

LAMPIRAN 8

Results for Composite of Reliability

Composite Reliability

[CSV-Version]

	Composite Reliability
Partisipasi	0.820
Asimetri	0.936
Komunikasi	0.966
Emphasis	0.882
Ketidakpas	0.951
Senjangan	0.955
G_Clarity	0.921
G_Difficult	0.873

Table of contents

LAMPIRAN 9

Results for Inner Weights

results for inner weights

[CSV-Version **]**

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
G_Clarity -> Komunikasi	-0.090	-0.084	0.075	1.199
G_Difficult -> Komunikasi	0.348	0.350	0.072	4.816
Partisipasi -> Senjangan	0.225	0.234	0.075	2.981
Asimetri -> Senjangan	0.228	0.243	0.077	2.968
Komunikasi -> Senjangan	0.084	0.078	0.059	1.432
Emphasis -> Senjangan	0.175	0.176	0.058	3.009
Ketidakpas -> Senjangan	0.195	0.194	0.076	2.573
G_Clarity -> Senjangan	-0.185	-0.175	0.072	2.579
G_Difficult -> Senjangan	0.210	0.216	0.068	3.072

LAMPIRAN 10

Hasil Pengujian Hipotesis

