

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, INFORMASI
ASIMETRI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN
(STUDI PADA SEKOLAH MENENGAH NEGERI DI KABUPATEN KUDUS)**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Memperoleh Derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



Diajukan oleh:

Nama : Henry Tri Atmaja

NIM : 12030114410015

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2017**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : HENRY TRI ATMAJA

NIM : 12030114410015

Menyatakan bahwa tesis ini yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, dan Budaya Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus)" adalah hasil karya saya.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister pada perguruan tinggi lainnya. Sepanjang pengetahuan saya, tesis ini belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka.

Jika terbukti bahwa tesis ini hasil karya orang lain dan atau pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan/magister di perguruan tinggi lainnya maka saya bersedia dicabut hak saya sebagai mahasiswa atau dicabut gelar yang sudah diberikan.

Semarang, 10 Juli 2017

Yang membuat pernyataan,

Henry Tri Atmaja

NIM 12030114410015

Tesis Berjudul

**PENGARUH PARTISIPASI-PENGANGGARAN, INFORMASI
ASIMETRI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
SENJANGAN ANGGARAN
(STUDI PADA SEKOLAH MENENGAH NEGERI DI KABUPATEN KUDUS)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Henry Tri Atmaja
NIM 12030114410015

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 10 Juli 2017
Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

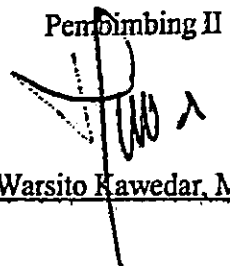
Susunan Tim Penguji

Pembimbing I



Dr. Darsono, MBA, Ak

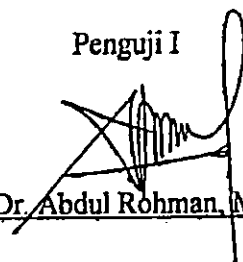
Pembimbing II



Dr. Warsito Kawedar, M.Si, Ak

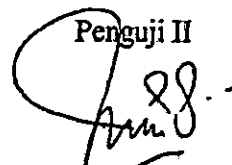
Anggota Tim Penguji

Penguji I



Prof. Dr. Abdul Rohman, M.Si, Ak

Penguji II



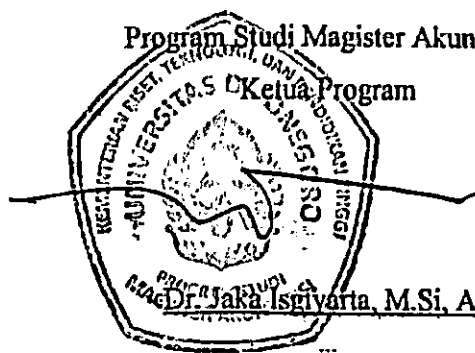
Dr. Zulaikha, M.Si, Ak

Semarang, 10 Juli 2017

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Program Studi Magister Akuntansi

Program Studi D'Kelua Program



Dr. Jaka Isgivarta, M.Si, Ak

ABSTRACT

Budgeting has an impact on human behavior such as the creation of budgetary slack. Budgetary slack is the difference between the stated budget and honestly the best estimate that can be predicted. The study aims to determine the effect of budget participation, asymmetry information, as well as organizational culture to budgetary slack in public intermediate school in Kabupaten Kudus.

The population in this study is 35 public intermediate school with respondents as headmaster, vice principal, treasurer, and deputy bendahara. The data used are questionnaires method and using Likert measurement scale with score 1 till 5 and 1 till 7. The analysis technique used is Multiple Linear Regression with data processing using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 19.

The results of hypothesis testing show that hypothesis one, no accepted. Budget participation positive effect nd significant to budgetary slack. Hypothesis two and three, all accepted. Asymmetry information positive effect and significant to budgetary slack while organizational culture had no effect and no significant to budgetary slack in public intermediate school in Kabupaten Kudus.

Keywords: *Budget Participation, Asymmetry Information, Organizational Culture, Budgetary Slack.*

ABSTRAKSI

Penganggaran memiliki dampak pada perilaku manusia seperti penciptaan senjangan anggaran. Senjangan anggaran ialah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran di sekolah menengah negeri di Kabupaten Kudus.

Populasi dalam penelitian ini adalah 35 Sekolah Menengah Negeri dengan responden kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara, dan wakil bendahara. Data diperoleh dengan metode penyebaran kuesioner dan menggunakan skala pengukuran Likert dengan skor nilai 1 s.d 5 dan 1 s.d 7. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda dengan pengolahan data menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 19.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis satu yang diajukan, tidak diterima. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran (H1). Hipotesis dua dan tiga yang diajukan, semuanya diterima. Informasi asimetri berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran (H2) sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap senjangan anggaran di sekolah menengah negeri.

Kata-kata kunci: Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Senjangan Anggaran

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, atas karunia-Nya, penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik yang hasilnya tertuang dalam tesis ini. Tesis ini berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, dan Budaya Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus)”**, yang disusun untuk menganalisa pengaruh dari penganggaran partisipatif, informasi asimetri, dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Selain itu tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini dapat terlaksana berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini ijinkanlah penulis menghaturkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Allah Subhanahu wa Ta’ala, Tuhan semesta alam yang selalu memberikan petunjuk, ridlo dan kasih sayang yang tiada terkira kepada setiap hamba-Nya dan tidak terkecuali kepada penulis.
2. Muhammad Shalallahu alaihi wa sallam, shalawat dan salam semoga tetap terlantun bagi kekasih-Nya.
3. Bapak Dr. Jaka Isgiyarta, MSi, Ak. Selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi (MAKSI) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Darsono, MBA, Ak, CA, CPA, selaku Pembantu Rektor II Undip sekaligus sebagai Pembimbing I Tesis, dosen yang memberi bimbingan dan dorongan serta senantiasa membuka wawasan berfikir kritis penulis selama dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Warsito Kawedar, MSi, Ak selaku Direktur Akuntansi Undip sekaligus sebagai pembimbing II dengan penuh kesabaran, ketulusan dan penuh dedikasi sebagai seorang akademisi, telah memberikan segala kemampuan dalam membimbing penulis selama dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rohman, SE, M.Si, Ak dan Ibu Dr. Zulaikha, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan demi perbaikan tesis ini.

7. Kedua orang tua yang telah memberikan doa, motivasi dan semangat kepada penulis selama mengerjakan tesis ini.
8. Kepada Kakak-kakakku, mbak-mbakku, serta keponakanku yang telah memberikan doa dan dukungannya kepada penulis selama mengerjakan tesis ini.
9. Mas Joko Widodo dan Mas Ias (teman di KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso) yang telah membantu penulis di saat menghadapi kesulitan, memberikan konsultasi, dan dukungannya sehingga tesis ini dapat selesai.
10. Pegawai Tata Usaha Magister Akuntansi serta teman-teman MAKSI Kelas Jumat Sabtu Minggu (JSM) Angkatan XXXI.
11. Rekan-rekan di Kantor Akuntan Publik (KAP) Darsono & Budi Cahyo Santoso yang telah memberikan doa, dukungan, dan bantuannya.
12. Rekan-rekan di Lembaga Pendidikan Profesi (LPP) Graha Wisata Semarang.

Akhir kata, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan kontribusinya kepada penulis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini. Penulis juga mohon maaf kepada semua pihak jika ada kekurangan yang tidak disengaja dalam tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat dan selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua.

Semarang, 10 Juli 2017

Penulis

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Bukan kesulitan yang membuat kita takut, tapi ketakutan yang membuat kita sulit.

**Maka jangan katakana Tuhan aku punya masalah, tapi katakana pada masalah
Aku punya Tuhanku yang Maha Segalanya” (Ali Bin Abi Thalib)**

“Hasil tidak akan pernah mengkhianati usaha/proses”

‘Man Jadda Wajada’

“Siapa yang bersungguh-sungguh, maka dia akan mendapatkannya”

“Sesungguhnya, sesudah kesulitan pasti ada kemudahan,

Hanya kepada Tuhanmulah kamu meminta pertolongan”

Tesis ini aku persembahkan untuk:

Bapak dan Ibuku

Drs. H. Sutono Suwito Diharjo dan Hj. Surastuti, S.Pd

Mas dan Mbakku

Dedi Sasmita Amijaya S.T dan Aulia Evi Utmawati, S.Farm, Apt

Aditana Budi Wijaya S.T dan Freeda Jauharotun Nafisah, S.Farm, Apt

Serta Keponakanku

Audi Rafka Adnan Amijaya

Halwa Rahmadisa Ulya

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian.....	ii
Halaman Penetapan Panitia Penguji.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Motto dan Persembahan.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1.1 Teori Keagenan.....	11
2.1.2 Senjangan Anggaran.....	13
2.1.3 Partisipasi Penganggaran.....	16
2.1.4 Informasi Asimetri.....	19
2.1.5 Budaya Organisasi.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu.....	24
2.3 Kerangka Model Penelitian.....	29
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	31
BAB III METODA PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian.....	37
3.2 Populasi dan Sampel.....	37
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	38
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	40
3.6 Teknik Analisis.....	43

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	50
4.2 Karakteristik Responden.....	51
4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	53
4.4 Pengujian Instrumen Penelitian.....	56
4.4.1 Uji Validitas.....	56
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	58
4.5 Pengujian Asumsi Klasik.....	59
4.5.1 Uji Normalitas.....	59
4.5.2 Uji Multikolonieritas.....	61
4.5.3 Uji Heterokedastisitas.....	62
4.6 Pengujian Hipotesis.....	63
4.6.1 Pengujian Hipotesis 1 (H1), 2 (H2), 3 (H3).....	64
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian.....	68
4.7.1 Pembahasan Hipotesis 1.....	68
4.7.2 Pembahasan Hipotesis 2.....	70
4.7.3 Pembahasan Hipotesis 3.....	72

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	74
5.3 Saran.....	75
5.4 Implikasi Penelitian.....	75

DAFTAR PUSTAKA.....	77
----------------------------	-----------

LAMPIRAN.....	80
----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator.....	41
Tabel 4.1 Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	49
Tabel 4.2 Profil Responden.....	51
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	53
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Sebelum Outliner.....	56
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Setelah Outliner.....	57
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	58
Tabel 4.7 Hasil Kolmogorov Smirnov.....	59
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolineritas.....	60
Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Linier.....	62
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	64
Tabel 4.11 Hasil Uji F.....	65
Tabel 4.12 Hasil Uji Partial (t).....	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Tabel 2.1 Model Rerangka Konseptual Penelitian.....	30
Tabel 4.1 Normal <i>probability plot</i>	59
Tabel 4.2 Grafik <i>scatterplots</i>	61

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen Penelitian.....	79
Lampiran 2 Daftar Sekolah Menengah Negeri di Kab Kudus.....	85
Lampiran 3 Tabulasi Data Penelitian.....	88
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas.....	95
Hasil Uji Asumsi Klasik.....	99
Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Pasal 49 (1) disebutkan bahwa Dana Pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja (Kementerian Pendidikan Nasional, 2011). Untuk mendukung operasional sekolah, sekolah mendapatkan beberapa sumber pendanaan, diantaranya: Pertama, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dalam bentuk Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dana dekon dan bantuan lainnya. Kedua, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi dalam bentuk pendampingan Bantuan Operasional Sekolah Provinsi dan bantuan lainnya. Ketiga, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten atau Kota dalam bentuk program kegiatan pada Dinas Pendidikan dan pendampingan Bantuan Operasional Sekolah Kabupaten atau Kota. Keempat, berasal dari sumbangan masyarakat yang bersifat sukarela dan tidak mengikat. Beberapa sumber pendanaan tersebut didapatkan setelah pihak sekolah mengajukan anggaran kepada dinas atau instansi terkait. Anggaran pada dinas pendidikan dilakukan secara partisipatif, dimana dalam penyusunan anggaran melibatkan penuh kepala sekolah, bendahara, dan segenap pejabat sekolah yang ditunjuk dalam penyusunan anggaran.

Manajemen sekolah memerlukan anggaran dalam pengelolaan sumber daya untuk mencapai kinerja terbaik dan untuk menciptakan akuntabilitas. Anggaran juga

merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai sasaran (Reskino dan Farah, 2012). Anggaran menjadi alat manajemen untuk mengendalikan operasi organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. (Triana *et al.*, 2012). Pihak-pihak yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penganggaran sebagai perencanaan berisi rencana-rencana keuangan organisasi untuk masa yang akan datang. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode *top down*, *bottom up*, dan partisipatif (Falikhatun, 2007). Partisipasi penganggaran dapat berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengukuran kinerja bagi atasan jika penyusunan anggaran melibatkan partisipasi bawahan. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran diistilahkan sebagai partisipasi penganggaran atau penganggaran partisipatif (Putranto, 2012). Proses penganggaran melibatkan pihak prinsipal (atasan) dan agen (bawahan), sehingga anggaran akan memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia.

Perilaku positif timbul jika tujuan dari pribadi masing-masing prinsipal dan agen selaras, serasi, dan seimbang dengan tujuan organisasi dan mempunyai kemauan untuk memenuhinya. Sebaliknya, tindakan negatif seperti senjangan anggaran (Warindrani, 2006:99 dalam Maharani dan Ardiana, 2015). Menurut Armaeni (2012) diperlukan adanya pembatasan partisipasi, yaitu bawahan dalam menyusun anggaran sesuai dengan proporsional atau rencana dan strategi yang telah ditentukan sehingga dapat mengurangi timbulnya senjangan anggaran, karena dengan

tingginya partisipasi bawahan dalam penganggaran dapat memberikan peluang lebih terhadap bawahan melakukan senjangan anggaran dan apabila partisipasi bawahan rendah, kemungkinan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran juga rendah.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi senjangan anggaran adalah informasi asimetri. Menurut Sugiarta *et al.* (2014) bahwa informasi asimetri merupakan suatu keadaan dimana manajer memiliki akses informasi atas prospek organisasi yang tidak dimiliki oleh pihak luar organisasi. Bila kemungkinan pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atas kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan anggaran tersebut terlalu tinggi. Namun, bila kemungkinan kedua terjadi bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai (Putranto, 2012).

Informasi asimetri yaitu kondisi dimana atasan (*principal*) tidak memiliki cukup informasi dibanding dengan bawahan (*agent*) atau sebaliknya. Bila atasan atau manajemen puncak memiliki lebih banyak informasi dibanding bawahan atau manajer pusat pertanggungjawaban, maka akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan kepada bawahan atau manajer pusat pertanggungjawaban tentang pencapaian target anggaran yang kemungkinan sangat sulit dicapai oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Bila bawahan atau manajer pusat pertanggungjawaban memiliki lebih banyak informasi dibanding manajemen puncak atau atasan maka bawahan cenderung membuat target yang lebih rendah dari target tertinggi yang bisa dicapai. Perbedaan informasi ini yang disebut sebagai informasi asimetri (Trisianto dan Riduwan, 2014).

Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Budaya merupakan suatu kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan yang dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan (Sugiwandani, 2012 dalam Maharani dan Ardiana, 2015). Budaya organisasi dapat mengurangi munculnya senjangan anggaran. Alasan dipilihnya budaya organisasi karena berkaitan erat dengan nilai, aturan dan norma yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dapat mengarahkan anggotanya dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif, sehingga membuat anggotanya berpartisipasi penuh dalam mencapai target yang ditetapkan.

Karena keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok, maka budaya organisasi menjadi lebih efektif sehingga senjangan anggaran dapat dihindari. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai, norma, dan keyakinan yang ada di dalam suatu organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan yang akan mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Budaya (*culture*) diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang melandasi kelompok di dalam suatu organisasi. Konsep dari budaya itu sendiri menurut Richard L, Daft, (2006:125) dalam Pamungkas *et al.* (2014) adalah membantu para manajer dalam melakukan pemahaman aspek yang kompleks dari kehidupan suatu organisasi.

Salah satu kendala dalam proses penyusunan anggaran adalah terjadinya senjangan anggaran. Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Senjangan dalam anggaran menciptakan bias terhadap anggaran dan dapat

mengurangi keuntungan organisasi, karena kesalahan perencanaan. Penyusun anggaran menciptakan senjangan dengan mengestimasi biaya operasional yang mudah dicapai jika dibandingkan dengan estimasi anggaran yang sebenarnya. Dalam konteks penganggaran, senjangan dibuat dengan menetapkan target anggaran, sehingga mereka menjadi lebih mudah untuk mencapainya.

Ada beberapa alasan bawahan sebagai penyusun anggaran melakukan senjangan anggaran. Whitton dalam Falikhatun (2007) memberikan pendapat bahwa ada tiga alasan pokok bawahan melakukan senjangan, yaitu 1) senjangan anggaran akan membuat kinerja bawahan seolah terlihat lebih baik di mata atasan jika mereka dapat mencapai target anggaran, 2) senjangan anggaran sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian prediksi masa yang akan datang, 3) pengalokasian sumberdaya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya fleksibel.

1.2 Rumusan Masalah

Fenomena dalam penelitian ini adalah pencairan dan penggunaan dana bantuan operasional pada Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus. Untuk mewujudkan program wajib belajar (wajib) 12 tahun di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Pemkab Kudus tahun 2016 ini menganggarkan dana bantuan operasional sekolah dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sebesar Rp29,6 miliar. Dimana dana tersebut diberikan kepada semua siswa mulai dari SD, SMP, SMA dan SMK negeri sehingga tidak ada lagi biaya yang dibebankan pada orangtua siswa. Dengan digratiskan semua anak di Kabupaten Kudus wajib berpendidikan minimal

SMA kalau sampai ada yang putus sekolah harus dilaporkan kedisdikpora. Joko menambahkan sebagai penunjang agar para siswa nyaman dalam belajar di sekolah juga dibangun pembangunan fisik disekolah-sekolah dengan anggaran Rp28,8 miliar. Yang mana dengan segala kelengkapan sarana dan prasarana serta adanya siswa-siswa yang berprestasi Kudus dapat menjadi barometer pendidikan di Jateng (Elshinta.com).

Kebijakan dana bantuan operasional sekolah menimbulkan masalah baru terkait dengan penyelewengan dana BOS, dan ketidakefektifan pengelolaan dana BOS. Tujuan dari pemerintah sendiri baik, namun terkadang sistem yang ada menjadi bumerang dan menghadirkan masalah baru. Pribadi dan budaya organisasi ikut berpengaruh terhadap penyelewengan dan ketidakefektifan pengelolaan dana bantuan operasional sekolah.

Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus dalam penyusunan anggaran menggunakan partisipasi penuh dalam penyusunan anggaran, dan telah menjadi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD), sehingga Sekolah Menengah Negeri mendapat amanat penuh untuk mengelola keuangan dan sebagai kuasa pengguna anggaran. Masing-masing kepala sekolah bertanggungjawab langsung atas pengelolaan keuangan negara. Proses penganggaran pada Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus diajukan kepada beberapa pihak, antara lain kepada Pemerintah Kabupaten Kudus, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, alokasi dana pendidikan dari Pemerintah Pusat di Jakarta dan sumbangan atau bantuan dari masyarakat yang bersifat sukarela dan tidak mengikat.

Penelitian tentang partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran telah banyak dilakukan, namun bukti-bukti empiris menunjukkan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Ramadina (2013); Pamungkas *et al.* (2014); dan Ardanari dan Putra (2014) menemukan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan mengurangi *budgetary slack*. Sedangkan Kartika (2010); Savitri dan Sawitri (2014); dan Maharani dan Ardiana (2015) memberikan hasil berbeda, yaitu ketika adanya partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran, maka senjangan anggaran akan tercipta melalui partisipasinya dalam persiapan anggaran.

Penelitian mengenai pengaruh informasi asimetri terhadap senjangan anggaran telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Putranto (2012) menyatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yaitu dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Sedangkan menurut Ardanari dan Putra (2014) dan Maharani dan Ardiana (2015) mengemukakan pendapat yang berbeda, bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

Penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Maharani dan Ardiana (2015), Pamungkas, *et.al* (2014), Ajibolade dan Akinniyi (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yaitu dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini karena bawahan dalam penyusunan anggaran dilakukan secara kelompok, sesuai dengan keadaan sekolahan sehingga anggaran yang dibuat mencerminkan anggaran yang akurat. Sedangkan menurut Prawira dan Wirasedana (2016) mengemukakan pendapat yang

berbeda, bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran.

Berbagai proses yang perlu dilalui dalam penyusunan anggaran di sekolah menengah negeri melibatkan partisipasi dalam penyusunannya, kemungkinan munculnya informasi asimetri dan budaya organisasi yang dianut tiap individu. Proses yang demikian dan penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan pada hasilnya yang menjadi latar belakang penelitian ini. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, karena menambahkan variabel informasi asimetri dimana dalam penelitian sebelumnya belum ada. Dalam hal ini peneliti ingin membuktikan secara empiris, apakah partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a) Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran?
- b) Apakah informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran?
- c) Apakah budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- a) Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran.
- b) Untuk menganalisis pengaruh informasi asimetri terhadap senjangan anggaran.

- c) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap senjangan anggaran.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Manfaat teoritis dalam penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama pada bidang akuntansi yang mana hasilnya diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penganggaran, informasi asimetri dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Selain itu hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan teori keagenan dalam hubungan antara partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran, terutama dalam memecahkan masalah yang muncul antara *principal* dan *agent* dalam proses penyusunan anggaran.
- b) Temuan ini juga diharapkan mampu memberikan manfaat secara praktis yaitu memberikan manfaat dan masukan di Sekolah Menengah Negeri di masing-masing bagian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran sehingga nantinya penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah.

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun atas 5 (lima) bab agar mempunyai suatu susunan yang sistematis, dapat memudahkan untuk mengetahui dan memahami hubungan antara

bab yang satu dengan bab yang lain sebagai suatu rangkaian yang konsisten. Adapun sistematika yang dimaksud adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori yang mendasari penelitian, penjelasan tiap-tiap variabel, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang desain penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel penelitian, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dan pengujian hipotesis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang data deskripsi dari hasil pengumpulan data, hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil uji asumsi klasik, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan, keterbatasan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

2.1.1 Teori Keagenan

Kesenjangan anggaran dapat ditelusuri dari pengembangan *agency theory* yang mencoba menjelaskan bagaimana pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi akan berperilaku, karena pada dasarnya mereka memiliki kepentingan yang berbeda. *Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998 dalam Savitri dan Sawitri, 2014). Jika bawahan (*agent*) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan organisasi. Manajemen (*agent*) diberikan kekuasaan untuk membuat keputusan bagi kepentingan *principal*. Oleh karena itu, manajemen wajib mempertanggungjawabkan semua upayanya kepada *principal*.

Teori agensi merupakan suatu kontrak antara *agent* dan *principal* maka fokus dari teori ini merupakan penentuan kontrak yang paling efisien antara *principal* dan *agent*. Suatu kontrak dikatakan efisien jika memenuhi dua faktor yaitu (1) *agent* dan *principal* memiliki informasi yang simetris artinya baik *agent* maupun *principal* memiliki kualitas dan jumlah informasi yang sama sehingga tidak terdapat informasi yang tersembunyi yang dapat digunakan untuk keuntungan dirinya sendiri, (2) risiko

yang dipikul *agent* berkaitan dengan imbal jasanya adalah kecil, yang berarti agen mempunyai kepastian yang tinggi mengenai imbalan yang diterimanya.

Jika dilihat kenyataan informasi yang didapat oleh *principal* tidak selalu sama dengan informasi yang diperoleh oleh *agent*, kontrak yang efisien tersebut tidak pernah dapat diperoleh. Hal tersebut karena *agent* selaku bawahan selalu memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan dengan atasannya. Teori keagenan tersebut dilandaskan pada asumsi-asumsi. Asumsi-asumsi tersebut antara lain asumsi tentang sifat manusia, asumsi keorganisasian, dan asumsi informasi. Asumsi sifat manusia dikatakan bahwa manusia memiliki sifat yang mementingkan dirinya sendiri (*self-interest*), memiliki keterbatasan rasional (*bounded rationality*), dan tidak menyukai resiko (*risk aversion*). Asumsi keorganisasian menyatakan bahwa adanya konflik antar anggota organisasi, efisiensi sebagai kriteria efektivitas, dan adanya asimetris informasi antara prinsipal dan agen. Asumsi informasi adalah bahwa informasi sebagai komoditas yang dapat diperjualbelikan.

Latuheru (2005) menyatakan jika bawahan (*agent*) ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, maka hal ini akan memungkinkan bawahan dapat memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu organisasi. Tetapi keinginan atasan tidak selalu sama dengan bawahannya sehingga hal ini dapat menimbulkan konflik. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran dapat mudah dicapai sehingga *rewards* akan diberi sesuai dengan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi inilah yang memicu terjadinya senjangan anggaran. Sesuai dengan *theory agency*,

pegawai akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah.

2.1.2 Senjangan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa manajer menciptakan *slack* untuk memenuhi persyaratan kinerja berdasarkan anggaran. Ketika anggaran digunakan sebagai dasar penilaian kinerja, manajer cenderung menciptakan *slack* agar target anggaran mudah dicapai, misalnya dengan meninggikan biaya yang dianggarkan. Hansen dan Mowen (2007) juga mengemukakan bahwa ketika anggaran dapat mempengaruhi status keuangan dan karir seseorang, maka anggaran dapat memiliki efek berperilaku yang signifikan. Efek positif dapat mendorong manajer bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Sebaliknya, efek yang negatif dapat mengakibatkan manajer berperilaku disfungsional yang kemudian dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi. Terciptanya *slack* merupakan salah satu akibat dari perilaku disfungsional manajer.

Budgetary slack merupakan salah satu bentuk perilaku yang menyimpang dalam penyusunan anggaran. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai. *Slack* yang dibuat selama proses penganggaran disebut *slack* anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) kesenjangan anggaran adalah selisih antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari perusahaan. Selanjutnya Bulan (2011) menjelaskan bahwa *budgetary slack* terjadi karena adanya kesenjangan informasi (*information slack*) antara atasan

(*supervisor*) dengan bawahannya (*subordinate*) dalam kondisi ketika bawahan dilibatkan dalam pembuatan keputusan tentang target kinerja atau anggaran (*participatory*). Dalam hal ini, bawahan diminta berpartisipasi dalam menentukan target yang bisa dicapainya, yang nantinya menjadi dasar penentuan batas bawah pemberian bonus atau insentif oleh organisasi. Pernyataan Bulan (2011) di atas mempertegas pernyataan (Falikhatun, 2007) bahwa kesenjangan anggaran dilakukan dengan menetapkan penerimaan yang lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dari kapasitas produktif yang sesungguhnya. Kesenjangan anggaran diciptakan agar bawahan lebih mudah mencapai target anggaran. Upaya tersebut dilakukan bawahan untuk melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran sehingga membuat anggaran tersebut mudah dicapai.

Fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Latuheru, 2005). Jika bawahan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi perusahaan, maka akan memungkinkan bawahan untuk memberikan informasi yang dimilikinya untuk kepentingan perusahaan. Kesenjangan anggaran dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama (Sugiartha *et al.*, 2014)

Seringkali keinginan atasan tidak sama dengan dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya dalam

menetapkan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran (Latuheru, 2005). Bawahan akan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran dapat lebih mudah untuk dicapai dan mendapatkan *rewards* berdasarkan pencapaian target anggaran. Kondisi tersebut jelas akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

Budget slack timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasarkan pencapaian anggaran. Apabila bawahan merasa insentifnya tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan menciptakan *budget slack* melalui proses partisipatif (Hobson *et al.*, 2011). *Budget slack* juga didefinisikan sebagai suatu perilaku yang disfungsi bahkan tidak jujur karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya dan menyebabkan meningkatnya biaya organisasi (Stevens, 2002). Oleh karena itu, manajer secara moral menilai *budget slack* sebagai suatu yang *sumpti*. Hobson *et al.* (2011) mengeksplorasi *sumpti* ini dan mengungkapkan bahwa skema pembayaran *slack inducing* (insentif) dan nilai-nilai personal mendorong manajer menilai *budget slack* sebagai perilaku tidak etis.

Anggaran seringkali digunakan untuk menilai kinerja *sump* para atasan dan bawahan. Anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku atasan dan bawahan. Perilaku bawahan dapat bersifat positif atau *sumpti* berkaitan dengan penyusunan anggaran. Perilaku positif terjadi bila tujuan pribadi dari atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan disebut dengan keselarasan tujuan. Bawahan dapat berperilaku *sumpti* jika anggaran tidak diadministrasi dengan baik, sehingga

bawahan akan menyimpang dari tujuan perusahaan. Bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai. Atasan dan bawahan dalam pusat pertanggungjawaban cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat. *Budgetary slack* timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasarkan pencapaian anggaran.

2.1.3 Partisipasi Penganggaran

Anggaran adalah alat yang digunakan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi dan pengendalian (Aprilia dan Hidayani, 2012). Sedangkan Sugiarta *et al.* (2014) mendefinisikan anggaran sebagai rencana kerja mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, selain itu anggaran juga dapat dinyatakan dalam satuan unit barang/jasa. Anggaran bermanfaat untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Anggaran sebagai rencana finansial diterjemahkan dalam bentuk pendapatan dan biaya yang ingin dicapai oleh pusat pertanggungjawaban. Anggaran juga dapat digunakan sebagai alat komunikasi, motivasi, koordinasi, mendelegasikan wewenang dari atasan kepada bawahan, proses penganggaran dan pengendalian serta evaluasi kinerja.

Penganggaran berasal dari bahasa Inggris yaitu "*participation*" yang berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan. Partisipasi juga diartikan suatu proses

demokrasi dimana setiap orang dilibatkan dalam perencanaan serta pelaksanaan dan juga ikut bertanggungjawab sesuai dengan tingkat kemampuan dan tingkat kewajibannya. Partisipasi adalah suatu proses yang melibatkan beberapa pihak dalam penentuan tujuan bersama yang akan mempunyai pengaruh terhadap pihak yang terlibat di masa depan (Sugiartha *et al.*, 2014). Penganggaran merupakan suatu proses yang dimulai dari tahap persiapan dimulainya penyusunan rencana kerja, mengumpulkan informasi yang dibutuhkan, pembagian tugas tiap individu, pelaksanaan dari rencana tersebut hingga tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana tersebut. Bulan (2011) mendefinisikan partisipasi atau keikutsertaan dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana para individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran.

Pentingnya anggaran menyebabkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (penganggaran partisipatif) diperlukan karena dapat menghasilkan informasi lebih baik, akan memberikan kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses informasi yang memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan informasi privat yang mereka miliki. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan. Lebih lanjut, Maharani dan Ardiana (2015) menambahkan bahwa, keikutsertaan seluruh tingkat manajemen dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu komponen

yang sangat penting dari perencanaan keuangan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran dalam suatu perusahaan menjadi penting karena dapat digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan dari perusahaan di dalam melaksanakan kegiatannya.

Trisianto dan Riduwan (2014) menyatakan bahwa anggaran yang telah disusun secara partisipatif perlu di *review* oleh manajer level yang lebih tinggi, hal ini untuk menghindari terjadinya estimasi anggaran yang mengandung kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) oleh manajer level lebih rendah. Jika anggaran yang telah disusun dianggap memerlukan perubahan, maka perubahan tersebut harus didiskusikan dan dimodifikasi berdasarkan kesepakatan bersama. Pada penganggaran partisipasi semua tingkatan organisasi harus dilibatkan dalam penyusunan anggaran karena manajer puncak biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari pada tingkatan bawah. Manajer puncak mempunyai perspektif atau pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital terhadap pembuatan kebijakan anggaran secara umum.

Penganggaran merupakan proses yang penting karena dengan adanya penganggaran yang melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Bawahan dianggap lebih mengetahui kondisi langsung yang terjadi pada bagiannya. Keterlibatan bawahan dalam proses penganggaran sering disebut dengan partisipasi anggaran. Meskipun partisipasi anggaran memiliki banyak kegunaan, tidak berarti partisipasi tidak memiliki keterbatasan dan masalah. Partisipasi dapat merusak

motivasi serta menurunkan kemampuan dalam mencapai target perusahaan apabila partisipasi tersebut tidak diterapkan dengan benar (Maharani dan Ardiana, 2015).

2.1.4 Informasi Asimetri

Informasi asimetri adalah suatu keadaan di mana salah satu pihak atasan mempunyai pengetahuan/informasi yang lebih dari bawahan mengenai unit tanggung jawab bawahan, maupun sebaliknya bawahan mempunyai pengetahuan/informasi yang lebih dari pada atasan mengenai tanggung jawab bawahan. Menurut Sugiarta *et al.* (2014) bahwa informasi asimetri merupakan suatu keadaan dimana manajer memiliki akses informasi atas prospek organisasi yang tidak dimiliki oleh pihak luar organisasi. Bila kemungkinan pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atas kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan anggaran tersebut terlalu tinggi. Namun, bila kemungkinan kedua terjadi bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai (Putranto, 2012).

Anggaran mempunyai dua fungsi yaitu sebagai alat pengendalian dan sebagai alat perencanaan. Dalam beberapa hal, untuk memenuhi fungsi tersebut anggaran dapat disusun dengan tingkat kesulitan yang sama. Akan tetapi penentuan anggaran yang tepat mungkin tidak mudah dan akan menjadi masalah apabila manajer bawah dan menengah memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh manajer atas (Trisianto dan Riduwan, 2014). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Faria dan Silva (2013) bahwa perbedaan informasi yang dimiliki

antara manajer atas dengan bawah atau manajer menengah inilah yang disebut sebagai informasi asimetri.

Informasi asimetri yaitu kondisi dimana atasan (*principal*) tidak memiliki cukup informasi dibanding dengan bawahan (*agent*) atau sebaliknya. Bila atasan atau manajemen puncak memiliki lebih banyak informasi dibanding bawahan atau manajer pusat pertanggungjawaban, maka akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan kepada bawahan atau manajer pusat pertanggungjawaban tentang pencapaian target anggaran yang kemungkinan sangat sulit dicapai oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Bila bawahan atau manajer pusat pertanggungjawaban memiliki lebih banyak informasi dibanding manajemen puncak atau atasan maka bawahan cenderung membuat target yang lebih rendah dari target tertinggi yang bisa dicapai. Perbedaan informasi ini yang disebut sebagai informasi asimetri (Trisianto dan Riduwan, 2014).

Salah satu alasan diterapkannya anggaran partisipatif yaitu karena adanya informasi asimetri yaitu perbedaan informasi yang dimiliki bawahan dengan atasan. Hal ini disebabkan karena ada beberapa alasan diantaranya yaitu karena penetapan anggaran tidak dapat dilakukan seoptimal mungkin ketika subordinat atau manajemen tingkat bawah memiliki informasi yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya dibandingkan superior atau manajemen tingkat atas (Sugiartha *et al.*, 2014). Anggaran mempunyai dua fungsi yaitu sebagai alat pengendalian dan sebagai alat perencanaan. Dalam beberapa hal, untuk memenuhi fungsi tersebut anggaran dapat disusun dengan tingkat kesulitan yang sama (Trisianto dan Riduwan, 2014). Akan tetapi penentuan anggaran yang tepat mungkin

tidak mudah dan akan menjadi masalah apabila manajer bawah dan menengah memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh manajer atas.

Informasi asimetri dimanfaatkan oleh bawahan untuk menciptakan *budgetary slack* karena perbedaan informasi yang dimiliki antara atasan dengan bawahan dimana bawahan memiliki informasi yang lebih baik dan atasan tidak mampu mengetahui apakah suatu keputusan yang diambilnya benar-benar didasarkan atas informasi yang telah diperolehnya atau telah terjadi kelalaian tugas (*incentive to shirk*) dimana bawahan sengaja mengecilkan anggaran untuk memperoleh insentif yang lebih besar. Hal ini didukung oleh Bulan (2011) yang menyatakan bahwa bawahan diminta berpartisipasi dalam menentukan target yang bisa dicapainya, yang nantinya menjadi dasar penentuan batas bawah pemberian bonus atau insentif oleh organisasi.

Pelaksanaan dan proses penyusunannya anggaran sering disalahgunakan oleh bawahan dengan dalih karena bawahan menganggap bahwa anggaran merupakan alat untuk mencapai prestasi agar kinerja mereka dapat dinilai baik oleh atasan. Bawahan diharapkan menyusun anggaran sesuai dengan tujuan organisasi. Bila kemungkinan atasan atau pemegang kuasa memiliki pengetahuan yang lebih besar daripada bawahan atau pelaksana anggaran, maka akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan atau pemegang kuasa anggaran (Faria dan Silva, 2013). Bawahan atau pelaksana anggaran akan dituntut untuk mencapai target anggaran yang menurut bawahan atau pelaksana anggaran terlalu tinggi, tetapi sebaliknya apabila bawahan atau pelaksana anggaran memiliki pengetahuan yang lebih besar daripada atasan atau

pemegang kuasa anggaran maka bawahan atau pelaksana anggaran akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai.

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang dianut oleh anggota organisasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi dan membedakan dengan organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota dalam suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki lima fungsi penting, yaitu 1) Merupakan pembatas perilaku yang dianut oleh anggota organisasi dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah, 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya, 3) Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama dalam organisasi, 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi, dan 5) Alat pengendali perilaku para anggota organisasi.

Budaya organisasi menurut Edy (2010) dalam Ramadina (2013) merupakan suatu perangkat sistem nilai-nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*assumption*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya, baik itu masalah internal maupun eksternal organisasi. Dalam budaya organisasi ini akan tercipta sosialisasi mengenai nilai-nilai dan mengintegrasikannya dalam diri para anggota dan menjiwai orang perorang di dalam organisasi. Menurut Robbin's (2007) dalam Ramadina (2013) budaya organisasi

merupakan sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi tersebut dan tujuan-tujuan serta praktik-praktiknya yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi tersebut. Dengan cara ini, satu budaya organisasi memberikan kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku orang-orang dalam pekerjaan.

Karena keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih efektif sehingga senjangan anggaran dapat dihindari. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai, norma, dan keyakinan yang ada di dalam suatu organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan yang akan mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Budaya (*culture*) diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang melandasi kelompok di dalam suatu organisasi. Konsep dari budaya itu sendiri menurut Richard L. Daft, (2006:125) dalam Pamungkas *et al.* (2014) adalah membantu para manajer dalam melakukan pemahaman aspek yang kompleks dari kehidupan suatu organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi tentang sesuatu yang harus dilaksanakan dalam kehidupan berorganisasi. Suatu budaya organisasi telah ada dan diciptakan serta dikembangkan oleh individu yang sudah ada sebelumnya dan akan terus diturunkan kepada setiap anggota individu yang baru agar nilai-nilai ataupun norma-norma yang ada dalam organisasi tidak hilang serta dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota dalam suatu organisasi, secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya kelompok dalam organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Tujuan setiap organisasi menciptakan budaya adalah untuk meningkatkan kinerja setiap organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan hasil penelitian yang pernah dilakukan:

1. Maharani dan Ardiana (2015) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran pada koperasi simpan usaha di Kabupaten Badung. Hasilnya partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.
2. Penelitian Pamungkas, *et.al* (2014) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Hasilnya partisipasi penganggaran dan budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap senjangan anggaran sedangkan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran.
3. Savitri dan sawitri (2014) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran. Hasilnya partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran.
4. Ardanari dan Putra (2014) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran, dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran. Hasilnya partisipasi

penganggaran berpengaruh negatif sedangkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

5. Ajibolade dan Akinniyi (2013) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran pada organisasi sektor publik. Hasilnya partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif.
6. Penelitian yang dilakukan Faria dan Silva (2013) mengenai pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran dengan metode eksperimen. Hasilnya asimetri informasi dapat meningkatkan timbulnya senjangan anggaran.
7. Aprilia dan Hidayani (2012) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian dengan objek pada pemerintah kota Jambi menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.
8. Falikhatun (2012) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Hasilnya partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan, asimetri informasi meningkatkan senjangan sedangkan budaya organisasi mengurangi senjangan anggaran.
9. Fisher, *et.al* (2002) meneliti pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan dan kinerja. Hasilnya Asimetri informasi meningkatkan senjangan, sistem informasi internal mampu mengurangi asimetri informasi sehingga perencanaan anggaran menjadi lebih tepat.

Hasil penelitian terdahulu diatas diringkas dalam tabel review penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Kesimpulan
1	Maharani dan Ardiana (2015)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran	Partisipasi Penganggaran (X1), Asimetri Informasi (X2), Budaya Organisasi (X3), Senjangan Anggaran (Y)	Partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran
2	Pamungkas, <i>et.al</i> (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika, dan <i>Self Esteem</i> Terhadap <i>Budgetary Slack</i> (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana)	Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika, <i>Self Esteem</i> , <i>Budgetary Slack</i>	Asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Partisipasi penganggaran dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran
3	Savitri dan Sawitri (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Informasi Asimetri Terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran	Partisipasi Anggaran (X1), Penekanan Anggaran (X2), Informasi Asimetri (X3), Kesenjangan Anggaran (Y)	Partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran
4	Ardanari dan Putra (2014)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, <i>Self Esteem</i> dan <i>Budget Emphasis</i> Pada <i>Budgetary Slack</i>	Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, <i>Self Esteem</i> , <i>Budget Emphasis</i> , <i>Budgetary Slack</i>	Partisipasi penganggaran berpengaruh negatif sedangkan asimetri informasi berpengaruh positif
5	Ajibolade dan Akinniyi (2013)	The Influence of Organisational Culture and Budgetary	Organisational Culture, Budgetary Participation	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap

		Participation on Propensity to Create Budgetary Slack in Public Sector Organisations	Budgetary Slack	senjangan anggaran sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif
6	Faria dan Silva (2013)	The Effects of Information Asymmetry on Budget Slack: An Experimental Research	Information Asymmetry Budgetary Slack	Asimetri informasi dapat meningkatkan timbulnya senjangan anggaran
7	Aprilia dan Hidayani (2012)	The Effect of Budgetary Participation, Asymmetry Information, Budget Emphasis and Comitment Organization to Budgetary Slack at SKPD Governmental of Bengkulu City	Budgetary Participation, Asymmetry Information, Budget Emphasis, Comitment Organization, Budgetary Slack	Partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran
8	Falikhhatun (2007)	Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan <i>Group Cohesiveness</i> Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan <i>Budgetary Slack</i>	Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, <i>Group Cohesiveness</i> , <i>Budgetary Slack</i>	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan, asimetri informasi meningkatkan senjangan sedangkan budaya organisasi mengurangi senjangan anggaran
9	Fisher, <i>et.al</i> (2002)	Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance	Resource Allocation, Horizontal Information Asymmetry, Budget Proposals, Budget Slack and Performance	Asimetri informasi meningkatkan senjangan, sistem informasi internal mampu mengurangi asimetri informasi sehingga perencanaan anggaran menjadi lebih tepat

Sumber: Berbagai Jurnal Penelitian dari tahun 2002 - 2015

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, terdapat perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya antara lain sebagai berikut:

Persamaan:

- a. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel dependen senjangan anggaran.
- b. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ada sebagian kesamaan yang menggunakan variabel independen partisipasi penganggaran dan informasi asimetri.

Perbedaan:

- a. Penelitian sebelumnya belum banyak yang meneliti variabel budaya organisasi terhadap senjangan anggaran.
- b. Obyek penelitian ini adalah pada sekolah menengah negeri.

2.3 Kerangka Model Penelitian

2.3.1 Rerangka Teori Agensi

Kerangka model penelitian dalam penelitian ini menggunakan teori agensi. Penjelasan mengenai konsep senjangan anggaran dimulai dari pendekatan *agency theory*. Teori keagenan dapat didefinisikan sebagai suatu konsep yang menjelaskan mengenai kontrak antara satu orang atau lebih yang bertindak sebagai principal menunjuk orang lain sebagai agen untuk melakukan jasa untuk kepentingan prinsipal termasuk mendelegasikan kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

Praktik senjangan anggaran dalam perspektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen dengan *principal* yang timbul ketika setiap

pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendakinya. Ada beberapa asumsi yang muncul terkait teori keagenan antaranya:

- 1) Asumsi mengenai sifat manusia yang cenderung mengutamakan kepentingan diri sendiri (*self interest*), keterbatasan rasionalitas;
- 2) atau daya pikir terhadap masa depan, dan cenderung untuk menghindari risiko;
- 3) Asumsi mengenai keorganisasian, konflik antar anggota organisasi, efisiensi dan asimetri informasi antara prinsipal dan agen.

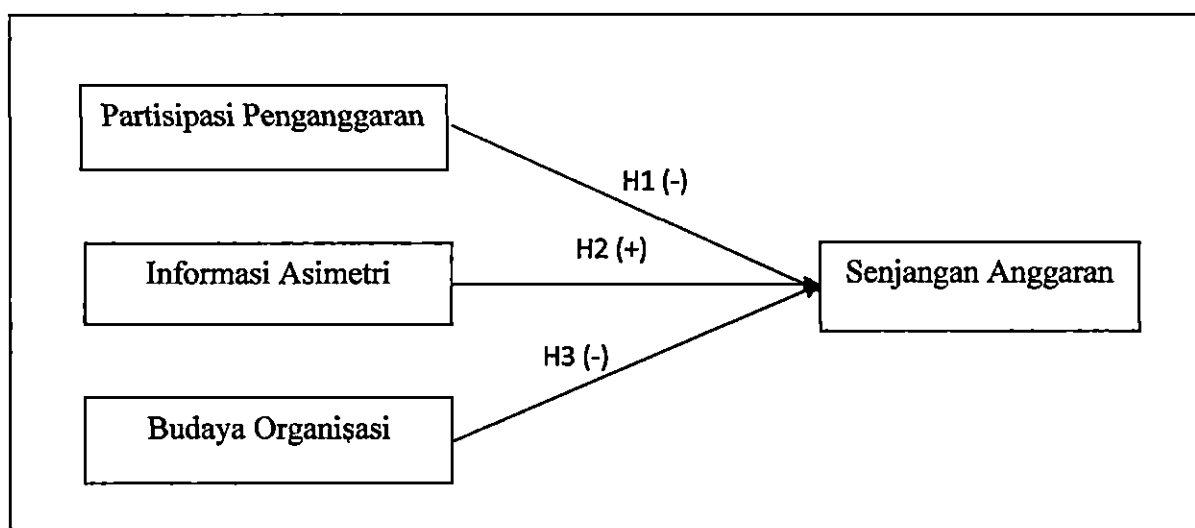
Hubungan keagenan antara kepala daerah (Bupati) dan kepala sekolah adalah kepala daerah (Bupati) berperan sebagai prinsipal dan kepala sekolah sebagai agen. Kepala sekolah akan menyampaikan dokumen rencana kerja anggaran tahunan kepada dinas untuk diteliti dan disahkan. Kepala daerah berorientasi pada penetapan sistem pengendalian manajemen yang mengatur sekolah, serta mendukung keberhasilan reformasi anggaran, keuangan dan sistem akuntansi daerah. Sekolah akan mengajukan daftar usulan kegiatan sekolah dan daftar usulan proyek sekolah yang akan dibahas oleh panitia anggaran dinas. Senjangan yang diciptakan oleh kepala sekolah cenderung merupakan *slack* yang positif, karena menjaga hubungannya dengan kepala daerah dan mengamankan pekerjaan dan posisi atau jabatan di sekolahan.

Masalah keagenan dalam hubungan kepala daerah dan kepala sekolah adalah kepala daerah cenderung melakukan “kontrak semu” dengan kepala sekolah, karena memiliki keunggulan kekuasaan (*discretionary power*). Kepala daerah mengutamakan kepentingan pribadi secara jangka panjang demi menjaga kesinambungan dan nama baik. Sedangkan, kepala sekolah cenderung melakukan

budgetary slack karena memiliki keunggulan informasi (asimetri informasi) dan untuk mengamankan posisinya di sekolah. Kepala sekolah akan mengusulkan anggaran belanja yang lebih besar dan target anggaran yang lebih rendah, agar lebih mudah dicapai ketika realisasi dilaksanakan.

Model rerangka konseptual penelitian digambarkan seperti yang tersaji pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Model Rerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Diadopsi dari penelitian Ajibolade dan Akinniyi (2013), Faria dan Silva (2013), Maharani dan Ardiana (2015).

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran

Partisipasi penganggaran merupakan keterlibatan para pembuat anggaran dalam proses pembuatan anggaran dan mempengaruhi penentuan jumlah anggaran. Tingginya partisipasi dalam pembuatan anggaran dapat menurunkan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Pernyataan ini sesuai dengan

yang diungkapkan Ramadina (2013) bahwa partisipasi penganggaran dalam institusi publik adalah untuk memungkinkan terjadinya komunikasi antara bawahan dengan atasan melalui informasi yang ada. Partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan menurunkan senjangan anggaran, hal ini terjadi karena tingkat partisipasi pegawai dipengaruhi oleh beberapa perilaku pegawai yang aktif dalam memberikan opini dan pemikirannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Rahayu (1997) seperti dikutip Darlis (2002) menyatakan bahwa partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Selain itu partisipasi juga dapat mengurangi konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga kinerja bawahan meningkat. Melalui partisipasi, atasan dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki keunggulan yaitu dapat memotivasi bawahan untuk mencapai target anggaran, dapat memacu peningkatan moral, inisiatif untuk para lini bawahan, pertukaran informasi yang efektif antar pembuat dan pelaksana anggaran. Partisipasi penganggaran dilakukan oleh bawahan bersama atasan dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai. Tanpa adanya partisipasi anggaran oleh atasan, bawahan akan cenderung membuat anggaran yang menguntungkan bagi mereka, yaitu dengan membuat anggaran yang mudah dicapai. Hal ini yang biasanya disebut dengan senjangan anggaran.

Hal tersebut sesuai dengan teori agensi, dimana agen akan memanfaatkan keterlibatannya dalam penyusunan anggaran yang mudah dicapai. Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran telah banyak dilakukan. Partisipasi dalam proses penganggaran diduga dapat mengurangi senjangan anggaran. Ardanari dan Putra (2014) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran dapat mengurangi senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dihipotesiskan:

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh negatif pada senjangan anggaran.

2.4.2 Pengaruh Informasi Asimetri Pada Senjangan Anggaran

Hubungan antara atasan dengan bawahan tidak jarang menimbulkan masalah mengenai ketidakseimbangan informasi. Atasan memiliki informasi yang lebih sedikit terkait dengan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh bawahan. Sementara bawahan memiliki informasi yang lebih luas mengenai hal tersebut karena mereka terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari. Ketidakseimbangan informasi inilah yang kemudian disebut sebagai informasi asimetri. Dalam konteks penganggaran partisipatif, keikutsertaan bawahan dalam proses penyusunan anggaran diharapkan atasan mendapatkan informasi mengenai kebutuhan anggaran yang sesungguhnya dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut.

Penelitian mengenai pengaruh informasi asimetri terhadap senjangan anggaran telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Hasil penelitian Stevens (2002) yang menunjukkan bahwa berdasarkan selisih antara anggaran dengan pencapaian yang sesungguhnya akan membuat bawahan melakukan *budgetary slack* ketika berada pada kondisi informasi asimetri. Munculnya informasi asimetri antara atasan dan

bawahan dapat terjadi pada organisasi dengan cakupan yang besar dan sebaran geografis yang luas. Luasnya area kerja dan sedikitnya waktu untuk meninjau teknis pelaksanaan kegiatan organisasi secara mendetail merupakan kendala atasan yang menimbulkan masalah informasi. Bawahan cenderung memanfaatkan bias informasi ini untuk kepentingan pribadinya. Misalnya kesempatan untuk bekerja dengan tekanan kerja minimal. Seringkali bawahan membuat pengajuan anggaran kebutuhan sumber daya yang berlebihan atau target kinerja dibawah potensi yang sebenarnya sehingga target lebih mudah dicapai.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan Fisher *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa penggunaan anggaran untuk alokasi sumberdaya dan evaluasi kinerja tidak mengurangi *budget slack*. Semakin tingginya kesenjangan informasi akan mengakibatkan pegawai semakin mengetahui teknis pekerjaannya dan pemahaman akan apa yang telah dicapai di area tugas masing-masing yang lebih baik sehingga menyebabkan adanya senjangan anggaran. Informasi asimetri sering kali dimanfaatkan oleh bawahan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya, dimana bawahan cenderung memberikan informasi bias di organisasinya, seperti menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan.

Ketika bawahan bertindak tidak atas kepentingan organisasi maka dikatakan telah terjadi *moral hazard*. Ketika konsep ini dibawa dalam konteks teori agensi maka senjangan anggaran adalah salah satu contoh telah terjadinya *moral hazard*. Bawahan telah dengan sengaja menyembunyikan informasi terkait kebutuhan anggaran yang dibutuhkan dan pendapatan yang dapat diperolehnya. Bawahan melakukan hal tersebut sebagai upaya untuk mempermudah dalam pelaksanaan

anggaran. Bawahan cenderung mengaburkan informasi terkait anggaran secara sadar sehingga kinerja anggaran pada unit mereka menjadi mudah dicapai atau memperoleh alokasi sumberdaya yang lebih.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dihipotesiskan:

H2: Informasi asimetri berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran.

Organisasi dengan budaya yang kuat akan berupaya mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada tujuan lain, sehingga mereka tidak akan melakukan suatu hal yang dapat dikatakan *slack* (menyimpang) yang dapat merugikan organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian Ramadina (2013) didapatkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif pada senjangan anggaran, yang artinya budaya memberikan dampak positif bagi perkembangan organisasi seperti proses perencanaan dan pengambilan keputusan secara kelompok dan sebagainya. Budaya yang tertanam kuat dalam diri para anggota organisasi akan mengurangi kecenderungan yang mengarah pada terjadinya *budgetary slack*.

Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Budaya merupakan suatu kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan yang dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan (Sugwardani, 2012 dalam Maharani dan Ardiana, 2015). Budaya organisasi dapat mengurangi munculnya senjangan anggaran. Budaya organisasi karena berkaitan erat dengan nilai, aturan dan norma yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dapat mengarahkan anggotanya dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara

efektif, sehingga membuat anggotanya berpartisipasi penuh dalam mencapai target yang ditetapkan.

Pelayanan pendidikan yang dilakukan sekolah tergantung pada budaya organisasi yang menjadi dasar dalam proses kinerja. Program BOS memberikan dukungan kepada sekolah dalam menerapkan konsep manajemen berbasis sekolah, yaitu kebebasan dalam perencanaan, pengelolaan dan pengawasan program yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing sekolah. Penggunaan dana semata-mata ditujukan hanya untuk kepentingan peningkatan layanan pendidikan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut dilakukan dengan harapan kesenjangan peran antara agen dan prinsipal dapat dikurangi, serta adanya efisiensi dan penghematan alokasi penggunaan anggaran yang dapat meminimalisir terjadinya senjangan anggaran. Hasil penelitian Ajibolade dan Akinniyi (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif pada senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dihipotesiskan:

H3: Budaya organisasi berpengaruh negatif pada senjangan anggaran.

BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif, dengan data yang digunakan adalah data primer. Pengambilan data dilaksanakan dengan metode kuesioner, yang berisi tentang variabel-variabel yang diteliti, yang meliputi partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Metode penarikan sampel yaitu *Convenience Sampling*, responden yang dipilih sebagai sampel penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara pada sekolah menengah negeri di Kabupaten Kudus. Teknik pengujian data menggunakan Program SPSS, hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis Program SPSS For Windows.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan pejabat sekolah yang termasuk dalam perumus dan penyusun anggaran di sekolah, dimana mereka terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran pada Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus, yang meliputi 7 Sekolah Menengah Atas Negeri, 3 Sekolah Menengah Kejurusan Negeri, dan 25 Sekolah Menengah Pertama Negeri, dimana sekolah negeri tersebut tidak berorientasi memperoleh laba.

Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara) yang termasuk dalam tim penyusun anggaran di setiap sekolah, dimana mereka terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran pada Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus, yang berjumlah 35 sekolah dengan menggunakan metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* melibatkan penggambaran sampel yang baik dan mudah diakses serta bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian, baik yang dipilih (*captive*) maupun relawan (*volunteer*).

Alasan pemilihan pengambilan sampel dengan metode *convenience sampling* pada Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus dengan pertimbangan sebagai berikut: Pertama, Sekolah Menengah Negeri dalam operasionalnya tidak berorientasi memperoleh laba, sehingga menarik untuk diteliti terkait dengan penyusunan anggaran yang dilakukan. Kedua, setiap sekolah diberikan 4 (empat) angket kuesioner, dimana menurut informasi yang penulis dapatkan, bahwa individu yang terlibat aktif dalam penyusunan anggaran di setiap sekolah sekitar 4 (empat) orang. Ketiga, Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus mendapatkan bantuan BOS Pendamping dari Pemerintah Kabupaten Kudus, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, sehingga menarik untuk diteliti terkait dengan anggaran yang diterima.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh dari Data Primer, yakni data yang diperoleh langsung dari obyek atau sumber penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan metode survei melalui

penyebaran kuesioner. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hubungan kausal antara variabel partisipasi penganggaran, informasi asimetri dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan selisihan anggaran sebagai variabel dependen.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survei langsung ke lapangan dengan secara langsung mendatangi Sekolah Menengah Negeri yang terpilih sebagai obyek penelitian agar tingkat respon yang diharapkan dapat dicapai secara maksimal. Kuesioner harus kembali dalam waktu dua (2) minggu.

Dari hasil jawaban pada kuesioner tersebut kemudian dilakukan *skoring*, yaitu proses pemberian nilai (skor) terhadap jawaban responden yang masuk untuk memperoleh data kuantitatif. Selanjutnya adalah proses tabulasi. Tabulasi adalah pengelompokan atas jawaban-jawaban dengan teliti dan teratur kemudian dihitung dan dijumlah sampai terwujudkan dalam bentuk tabel yang berguna dan berdasarkan tabel ini pula akan dapat dipakai untuk membuat *cross data* tabel untuk mendapatkan hubungan-hubungan antara variabel-variabel yang ada.

Daftar pertanyaan yang digunakan adalah pertanyaan terstruktur dan responden tinggal memberi tanda (x) pada jawaban yang dipilih, kemudian responden mengembalikan daftar pertanyaan setelah diisi. Daftar pertanyaan yang digunakan merupakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari daftar pertanyaan yang digunakan oleh Kartika (2010), Armaeni (2013) dan Ramadina (2013).

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran.

Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

3.5.1. Variabel Independen

Penelitian ini memiliki tiga variabel independen, yaitu:

1) Partisipasi Penganggaran

Partisipasi penganggaran adalah suatu proses dimana para individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran. Partisipasi penganggaran yang diukur menggunakan enam pertanyaan yang dikembangkan dalam penelitian Kartika (2010) yang dapat menjelaskan adanya partisipasi dalam penganggaran di sekolah. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1= sangat tidak setuju (STS); sampai skor 7= sangat setuju (SS).

2) Informasi Asimetri

Informasi asimetri adalah suatu keadaan di mana salah satu pihak atasan mempunyai pengetahuan/informasi yang lebih dari bawahan mengenai unit tanggung jawab bawahan, maupun sebaliknya bawahan mempunyai pengetahuan/informasi yang lebih dari pada atasan mengenai tanggung jawab bawahan. Asimetri informasi diukur dengan pendekatan yang dikembangkan dalam penelitian Armaeni (2012) yang terdiri dari enam pertanyaan, satu menunjukkan bahwa atasan memiliki lebih

banyak informasi bila dibandingkan dengan bawahan, dan lima menunjukkan bahwa bawahan memiliki lebih banyak informasi daripada atasan. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1= sangat tidak setuju (STS); sampai skor 5= sangat setuju (SS).

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi tersebut dan tujuan-tujuan serta praktik-praktiknya yang dianut bersama oleh semua anggota perusahaan tersebut. Budaya organisasi diukur dengan enam pertanyaan yang dikembangkan dalam penelitian Ramadina (2013) salah satunya adalah apakah keputusan yang dibuat dalam sekolah sering dibuat secara berkelompok. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1= sangat tidak setuju (STS); sampai skor 5= sangat setuju (SS).

3.5.3 Variabel Dependen

Senjangan Anggaran

Variabel dependen adalah senjangan anggaran yang merupakan salah satu bentuk perilaku yang mengindikasikan mudahnya anggaran dapat dicapai. Senjangan anggaran diukur menggunakan enam pertanyaan yang dikembangkan dalam penelitian Ramadina (2013) yaitu dilihat dari standar yang digunakan dalam anggaran, adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, serta target anggaran yang harus dicapai. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1= sangat tidak setuju (STS); sampai skor 5= sangat setuju (SS).

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

No.	Variabel	Indikator	Pengukuran
1	Partisipasi Penganggaran Diadopsi dari penelitian Kartika (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Frekuensi memberikan pendapat /usulan tentang anggaran kepada atasan. - Kemampuan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran. - Frekuensi atasan meminta pendapat ketika anggaran disusun. - Keikutsertaan ketika anggaran sedang disusun. - Memiliki pengaruh terhadap anggaran final. - Kontribusi dalam penyusunan anggaran. 	Skala Likert 1–7 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju)
2	Informasi Asimetri Diadopsi dari penelitian Armaeni (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan atasan. - Hubungan input-output yang ada dalam operasi internal. - Kinerja potensial. - Teknis pekerjaan. - Mampu menilai dampak potensial. - Pencapaian bidang kegiatan. 	Skala Likert 1–5 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)
3	Budaya Organisasi Diadopsi dari penelitian Ramadina (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko. - Perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil. - Orientasi orang. - Orientasi tim. - Keagresifan. - Stabilitas. 	Skala Likert 1–5 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)
4	Senjangan Anggaran Diadopsi dari penelitian Ramadina (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Standar dalam anggaran mudah dicapai. - Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya. - Anggaran tidak menuntut hal khusus. - Anggaran tidak mendorong efisiensi. - Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai. - Produktivitas tidak meningkat karena standar dalam anggaran kurang tepat. 	Skala Likert 1–5 dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan variabel-variabel dalam penelitian ini. Variabel yang akan diukur dalam penelitian ini yaitu Partisipasi Penganggaran (X1), Informasi Asimetri (X2), Budaya Organisasi (X3), dan Senjangan Anggaran (Y). Analisis yang dilakukan adalah kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, *mean* dan standar deviasi dari setiap variabel.

3.6.2 Uji Kualitas Data

3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011).

Untuk menghasilkan data yang berkualitas maka diperlukan uji validitas dan reliabilitas yang dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: (1) menggunakan (alat ukur) siap pakai yang validitas dan reliabilitasnya telah dibuktikan pada penelitian terdahulu, atau (2) menggunakan alat ukur baru yang belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitas. Pengukuran validitas instrumen akan dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation*. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk *degree of freedom* ($df = n - 2$), dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel (Ghozali, 2011).

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas dapat dipahami melalui ide dasar konsep tersebut yaitu konsistensi. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten. Pengukuran reliabilitas menggunakan indeks numerik yang disebut dengan koefisien. Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menghitung *alpha* dari masing-masing instrumen yang dipakai dan dikatakan *reliable* jika memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 (Ghozali, 2011) atau berdasarkan nilai *r* hitung lebih besar daripada *r* tabel. Suatu instrumen pengukur dikatakan reliabel jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis regresi mengharuskan beberapa asumsi yang harus dipenuhi yaitu:

3.6.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Gozhali, 2011). Suatu model regresi yang terjadi korelasi antar variabel independennya maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Dengan kata lain variabel-variabel yang mempunyai nilai korelasi tidak sama dengan nol.

Dalam penelitian ini pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variabel Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *Tolerance* kurang dari

0,10 atau sama dengan nilai *Variabel Inflation Factor* (VIF) lebih besar dari 10 maka telah terjadi multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi (Gozhali, 2011).

3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011). Jika varian residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah terjadinya homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Gozhali, 2011). Uji normalitas dilakukan agar uji statistik dapat menjadi valid. Dalam penelitian ini pengujian normalitas data dilakukan dengan uji statistik. Uji statistik yang digunakan adalah uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Jika hasil uji K-S menunjukkan hasil signifikan maka data tidak terdistribusi dengan normal. Dan sebaliknya jika hasil uji K-S menunjukkan hasil tidak signifikan maka data terdistribusi dengan normal. Data populasi dapat dikatakan berdistribusi Normal bila koefisien Asymp. Sign. (*2-tailed*) lebih besar dari $\alpha = 0,05$ (Ghozali, 2011).

Cara lain untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode lain yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3.6.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam upaya menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka digunakan analisis regresi linear berganda (*Multiple Regression*). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Ghozali, 2011).

Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel independen diatas mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda.

Persamaan Regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau bebas yaitu Partisipasi Penganggaran (X_1),

Informasi Asimetri (X2), dan Budaya Organisasi (X3) pada variabel dependen yaitu Senjangan Anggaran (Y).

Rumus matematis dari regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Senjangan anggaran

a= constanta

b1= Koefisien regresi antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran

b2= Koefisien regresi antara informasi asimetri dengan senjangan anggaran

b3 = Koefisien regresi antara budaya organisasi dengan senjangan anggaran

X1= Variabel partisipasi penganggaran

X2 = Variabel informasi asimetri

X3 = Variabel budaya organisasi

e = *error disturbances*

3.6.5 Uji *Goodness of Fit*

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan *Goodness of Fit*-nya. Secara statistik setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Ghozali, 2011).

3.6.5.1 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

3.6.5.2 Uji F

Uji F digunakan untuk Uji kelayakan model yang bertujuan mengetahui apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) pada variabel dependen. Uji statistik F dapat dilihat dari hasil output anova. Kriteria pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: Menentukan kriteria dan membuat kesimpulan berdasarkan ketentuan yang sudah ada, yaitu:

1. Jika Sig. < 0,05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
2. Jika Sig. > 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

3.6.5.3 Uji Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2011).

Langkah-langkah Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi adalah:

1. Perumusan Hipotesis Nihil (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_a)

$$H_0: \beta_1 = 0$$

Tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a: \beta_0 \neq 0$$

Ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) terhadap variabel terikat (Y).

2. Penentuan harga t tabel berdasarkan taraf signifikansi dan taraf derajat kebebasan

- Taraf signifikansi = 5% (0,05)
- Derajat kebebasan = $(n-1-k)$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekolah menengah negeri tentunya memiliki visi dan misi dalam upaya meningkatkan efektivitas pelayanan pendidikan jenjang menengah di Indonesia. Dalam penelitian ini, data penelitian berasal dari kuesioner yang disebar kepada pejabat dengan jabatan (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara, dan wakil bendahara), dengan jumlah sebanyak 140 orang.

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan secara langsung kepada responden dan menitipkan lewat bagian Tata Usaha tiap sekolah. Jangka waktu pengumpulan data adalah dua puluh satu hari. Dimulai dari tanggal delapan mei tahun dua ribu tujuh belas sampai dengan dua puluh sembilan mei tahun dua ribu tujuh belas. Ringkasan penyebaran dan pengembalian kuesioner penelitian disajikan pada Tabel 4.1. berikut ini:

Tabel 4.1. Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang dikirim	140
Kuesioner yang direspon	91
Kuesioner yang tidak direspon	49
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	6
Total kuesioner yang dapat digunakan	85
Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>)	65%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable respon rate</i>)	60,7%

Sumber: Data yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas terlihat bahwa kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 140 kuesioner. Kuesioner yang kembali sejumlah 91 kuesioner atau sebesar 65%, sedangkan kuesioner yang tidak direspon sebanyak 49 kuesioner. Tidak diresponnya kuesioner dikarenakan responden tidak memiliki waktu untuk menjawab dan kekhawatiran tentang kerahasiaan data. Dan 6 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena kuesioner tidak diisi secara lengkap. Jadi, kuesioner yang dapat digunakan adalah sejumlah 85 kuesioner atau sebesar 60,7%.

4.2 Karakteristik Responden

Kuesioner yang digunakan berjumlah 85, dari 85 kuesioner tersebut semua responden mengisi identitasnya secara lengkap seperti menyebutkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama menjabat. Responden yang mengisi kuesioner ini telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan yaitu pejabat penyusun anggaran yang ada di Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus. Data karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama menjabat dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Profil Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	38	44,7%
Perempuan	47	55,3%
Total	85	100%
Umur	Jumlah	Persentase
30 – 40 tahun	28	32,9%
41 – 50 tahun	28	32,9%
>50 tahun	29	34,1%
Total	85	100%
Pendidikan	Jumlah	Persentase
S1	79	92,9%
S2	6	7,1%
Total	85	100%
Lama menjabat	Jumlah	Persentase
<5 tahun	10	11,7%
5 – 10 tahun	27	31,8%
>10 tahun	48	56,5%
Total	85	100%

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, maka dapat dijelaskan bahwa:

1) Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden digunakan untuk mengetahui keterlibatan gender dalam proses penganggaran di sekolah menengah negeri. Sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 47 orang responden (55,3%), sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 38 orang (44,7%).

2) Umur Reponden

Umur responden menggambarkan tingkat kedewasaan, sehingga dapat mempengaruhi partisipasi dalam proses penganggaran di sekolah menengah negeri. Sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berumur 30-40 tahun yaitu sebanyak 28 orang (32,9%), 41-50 tahun sebanyak 28 orang (32,9%) dan

>50 tahun sebanyak 29 orang (34,1%) sehingga diharapkan responden sudah memiliki kematangan dalam berpikir dan dapat lebih objektif dalam menjawab pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner.

3) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden digunakan sebagai indikator untuk mengetahui tingkat intelektualitas responden yang berpartisipasi dalam proses penganggaran di sekolah menengah negeri. Sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 79 orang (92,9%) dan pascasarjana (S2) sebanyak 6 orang (7,1%).

4) Masa Kerja

Masa kerja responden digunakan sebagai acuan untuk mengetahui tingkat masa kerja responden selama bekerja di sekolah menengah negeri. Sebagian besar responden mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu 48 orang (56,5%). Selanjutnya, masa kerja 5-10 tahun adalah 27 orang (31,8%). Dan responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun adalah 10 orang (11,7%).

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Statistik Deskripsi Variabel

Memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penganggaran, informasi asimetri, budaya organisasi dan senjangan anggaran) digunakan Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran sesungguhnya	<i>mean</i>	Standar deviasi
Partisipasi penganggaran	5 – 35	13 – 35	25,68	5,005
Informasi asimetri	6 – 30	6 – 30	19,51	4,615
Budaya organisasi	3 – 15	5 – 15	9,26	2,289
Senjangan anggaran	5 – 25	12 – 25	19,60	2,077

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Pada Tabel 4.3 di atas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel dari 85 responden. Keseluruhan variabel diukur dengan lima dan tujuh skala likert. Partisipasi penganggaran sebagai variabel independen diukur dengan menggunakan 5 pertanyaan sehingga kisaran jawaban teoritis yakni 5-35. Adapun jawaban kisaran sesungguhnya untuk partisipasi penganggaran adalah 13-34. Nilai *mean* variabel partisipasi penganggaran adalah 25,68, artinya mengindikasikan bahwa partisipasi penganggaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara di sekolah menengah negeri adalah tinggi karena nilai *mean* lebih besar daripada nilai rata-rata kisaran sesungguhnya. Standar deviasi sebesar 5,005 lebih kecil daripada nilai *mean* maka rentang jawaban responden atas pertanyaan terkait partisipasi penganggaran mempunyai rentang yang rendah atau mempunyai variabilitas yang rendah.

Variabel informasi asimetri diukur dengan menggunakan 6 pertanyaan sehingga kisaran jawaban teoritis yakni 6-30. Adapun jawaban kisaran sesungguhnya untuk informasi asimetri adalah 6-30. Nilai *mean* variabel informasi asimetri adalah 19,51. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah, wakil kepala sekolah,

bendahara dan wakil bendahara di sekolah menengah negeri memiliki informasi asimetri yang tinggi karena nilai *mean* lebih besar daripada nilai rata-rata kisaran sesungguhnya. Standar deviasi untuk variabel informasi asimetri sebesar 4,615 lebih kecil daripada nilai *mean*, maka rentang jawaban responden atas pertanyaan terkait informasi asimetri mempunyai rentang yang rendah atau mempunyai variabilitas rendah.

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan 3 pertanyaan sehingga kisaran jawaban teoritis yakni 3-15. Adapun jawaban kisaran sesungguhnya untuk budaya organisasi adalah 5-15. Nilai *mean* variabel budaya organisasi adalah 9,26. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara di sekolah menengah negeri memiliki budaya organisasi yang tinggi karena nilai *mean* lebih besar daripada nilai rata-rata kisaran sesungguhnya. Standar deviasi untuk variabel budaya organisasi sebesar 2,289 lebih kecil daripada nilai *mean*, maka rentang jawaban responden atas pertanyaan terkait budaya organisasi mempunyai rentang yang rendah atau mempunyai variabilitas rendah.

Variabel senjangan anggaran diukur dengan menggunakan 5 pertanyaan sehingga kisaran jawaban teoritis yakni 5-25. Adapun jawaban kisaran sesungguhnya untuk senjangan anggaran adalah 12-25. Nilai *mean* variabel senjangan anggaran adalah 19,60. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara di sekolah menengah negeri memiliki senjangan anggaran yang tinggi karena nilai *mean* lebih besar daripada nilai rata-rata kisaran sesungguhnya. Standar deviasi untuk variabel senjangan anggaran sebesar 2,077

lebih kecil daripada nilai *mean*, maka rentang jawaban responden atas pertanyaan terkait senjangan anggaran mempunyai rentang yang rendah atau mempunyai variabilitas rendah.

4.4 Pengujian Instrumen Penelitian

4.4.1 Uji Validitas

Kesahihan (*validity*) suatu alat ukur diuji untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas dilakukan terhadap seluruh butir pertanyaan dalam instrumen, yaitu dengan cara mengkorelasikan setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel. Setiap butir pertanyaan yang dikelompokkan kemudian dilakukan pengujian, apakah alat pengukur yang berupa pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mengukur masing-masing variabel yang digunakan dalam model pertanyaan ini.

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 85 orang, maka nilai *r*-tabel adalah 0,2133. Butir pertanyaan dinyatakan valid jika nilai *r*-hitung yang merupakan nilai dari *Correlated Item-Total Correlation* > *r*-tabel. Analisis *output* dapat dilihat dari tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Sebelum Outlier

Variabel	Indikator	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Senjangan Anggaran (Y)	Y1	0,264	0,2133	Valid
	Y2	0,325	0,2133	Valid
	Y3	0,320	0,2133	Valid
	Y4	-0,112	0,2133	Tidak Valid
	Y5	0,417	0,2133	Valid
	Y6	0,328	0,2133	Valid
Partisipasi Penganggaran (X1)	X1.1	0,736	0,2133	Valid
	X1.2	0,314	0,2133	Valid
	X1.3	0,606	0,2133	Valid
	X1.4	0,637	0,2133	Valid
	X1.5	0,089	0,2133	Tidak Valid
	X1.6	0,354	0,2133	Valid
Informasi Asimetri (X2)	X2.1	0,742	0,2133	Valid
	X2.2	0,713	0,2133	Valid
	X2.3	0,737	0,2133	Valid
	X2.4	0,768	0,2133	Valid
	X2.5	0,651	0,2133	Valid
	X2.6	0,499	0,2133	Valid
Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0,322	0,2133	Valid
	X3.2	0,435	0,2133	Valid
	X3.3	0,493	0,2133	Valid
	X3.4	-0,271	0,2133	Tidak Valid
	X3.5	-0,307	0,2133	Tidak Valid
	X3.6	0,086	0,2133	Tidak Valid

Sumber: Data yang diolah, 2017

Berdasarkan uji validitas di atas, terdapat 19 instrumen yang valid dan 5 instrumen yang tidak valid, sehingga lima instrumen tersebut tidak dipakai lagi. Tidak validnya kelima instrumen tersebut, menyebabkan dihapusnya kelima item tersebut. Hal tersebut tidak mempengaruhi peran indikator lainnya karena model indikator merupakan model indikator reflektif, yaitu indikator yang disebabkan oleh

konstruk dan antar indikator diharapkan saling berkorelasi. Instrumen tersebut harus memiliki *consistency reliability*.

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Setelah Outlier

Variabel	Indikator	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Senjangan Anggaran (Y)	Y1	0,312	0,2133	Valid
	Y2	0,413	0,2133	Valid
	Y3	0,334	0,2133	Valid
	Y5	0,457	0,2133	Valid
	Y6	0,454	0,2133	Valid
Partisipasi Penganggaran (X1)	X1.1	0,721	0,2133	Valid
	X1.2	0,297	0,2133	Valid
	X1.3	0,633	0,2133	Valid
	X1.4	0,682	0,2133	Valid
	X1.6	0,323	0,2133	Valid
Informasi Asimetri (X2)	X2.1	0,772	0,2133	Valid
	X2.2	0,722	0,2133	Valid
	X2.3	0,808	0,2133	Valid
	X2.4	0,809	0,2133	Valid
	X2.5	0,672	0,2133	Valid
	X2.6	0,366	0,2133	Valid
Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0,373	0,2133	Valid
	X3.2	0,506	0,2133	Valid
	X3.3	0,433	0,2133	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2017

4.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada umumnya suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *alpha* lebih dari 0,60 (Nunally, 1967 dalam Ghozali, 2011). Berdasarkan pengujian reliabilitas yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria	Status
1	Senjangan Anggaran	0,649	0,60	Reliabel
2	Partisipasi Penganggaran	0,730	0,60	Reliabel
3	Informasi Asimetri	0,877	0,60	Reliabel
4	Budaya Organisasi	0,635	0,60	Reliabel

Sumber: Data yang diolah, 2017

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen partisipasi penganggaran yang terdiri dari 5 butir pertanyaan, informasi asimetri yang terdiri dari 6 butir pertanyaan, budaya organisasi yang terdiri dari 3 butir pertanyaan dan senjangan anggaran yang terdiri dari 5 butir pertanyaan cukup andal atau *reliable*. Hal ini terbukti dari hasil pengujian reliabilitas yang memiliki nilai *Cronbach's coefficient alpha* masing-masing instrumen di atas nilai 0,60.

4.5 Pengujian Asumsi Klasik

4.5.1 Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian apakah data layak atau tidak untuk dianalisis. Uji normalitas dilakukan dengan metode *Kolmogorov Smirnov*, dengan melihat nilai signifikansi pada 0,05. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan lebih dari sama dengan 0,05 maka data berdistribusi normal. Berdasarkan uji *Kolmogorov Smirnov* yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7

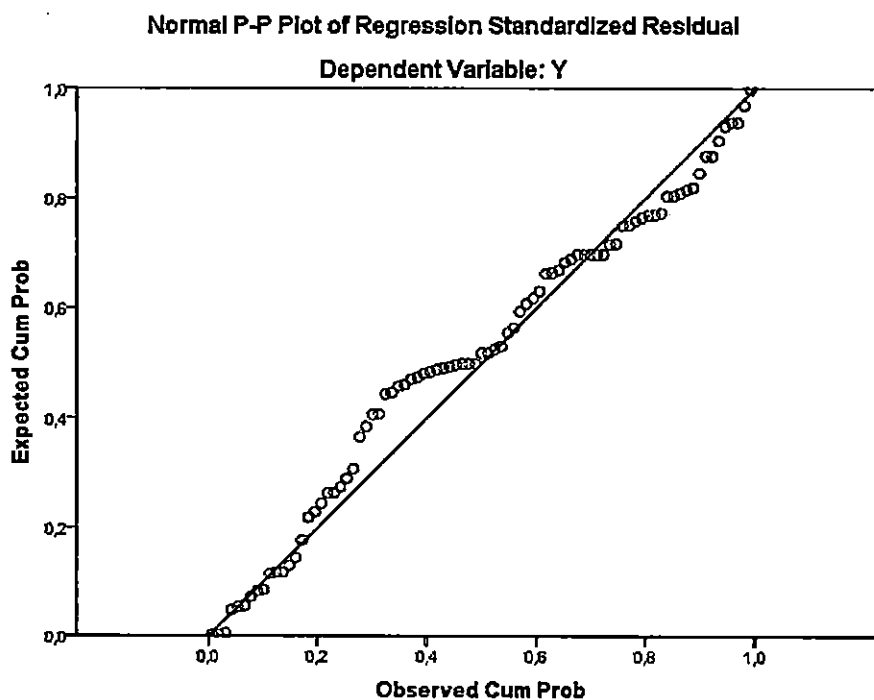
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,87140796
Most Extreme Differences	Absolute	,125
	Positive	,071
	Negative	-,125
Kolmogorov-Smirnov Z		1,150
Asymp. Sig. (2-tailed)		,142

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal karena Asymp. Sig. (2-tailed)= 0,142 > 0,05.

Gambar 4.1 Normal *probability plot*

Data dikatakan berdistribusi normal dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Dan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

4.5.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara variabel independen. Gangguan multikolinearitas dapat diketahui dengan menganalisis nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai determinasi lebih dari ($VIF > 10$) dan angka *tolerance* $< 0,10$, maka terjadi masalah multikolinearitas. Sebaliknya, jika nilai Nilai $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* $> 0,1$ maka model regresi pada penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas. Berdasarkan hasil analisis data pada Lampiran, maka hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8

Hasil Uji Multikolineritas

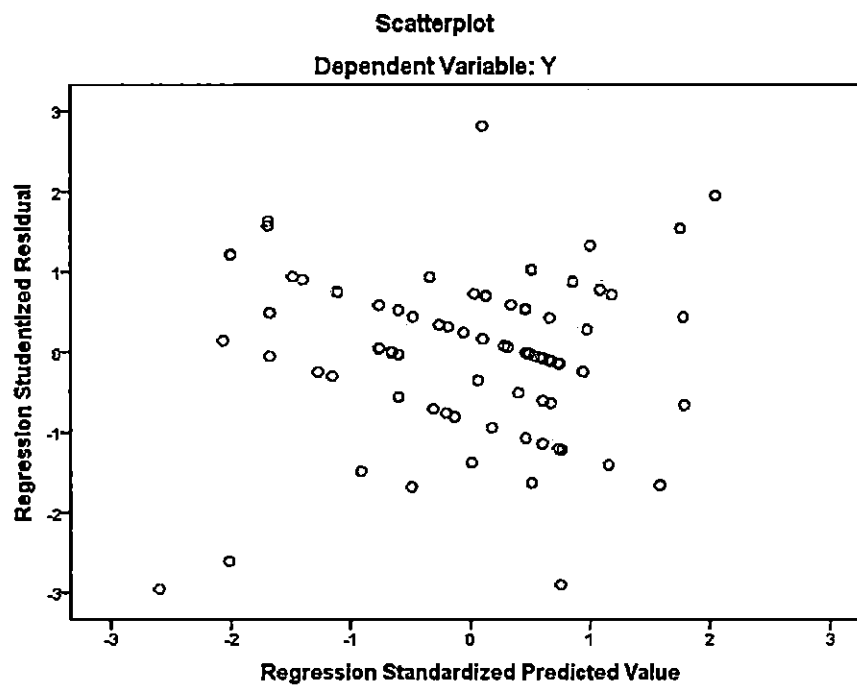
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi Penganggaran (X1)	0,852	1,174	Tidak terjadi multikolineritas
Informasi Asimetri (X2)	0,819	1,221	Tidak terjadi multikolineritas
Budaya Organisasi (X3)	0,881	1,135	Tidak terjadi multikolineritas

Sumber: Data yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen tidak terjadi multikolinearitas karena nilai $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* $> 0,1$.

4.5.3 Uji Heteroskedasitas

Uji Heteroskedastitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah yang homoskedasitas atau dengan kata lain tidak terjadinya heteroskedasitas. Hasil uji heteroskedasitas pada penelitian ini dapat dilihat pada pola berikut ini:



Gambar 4.2 Grafik *scatterplots*

Berdasarkan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa titik-titik data menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan titik-titik data tersebut tidak membentuk suatu pola yang jelas. Disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memberikan jawaban atas masalah penelitian yang telah disusun sebelumnya. Alat uji yang digunakan untuk hipotesis satu, hipotesis dua dan hipotesis tiga adalah regresi linier berganda.

4.6.1 Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian H1, H2, dan H3 digunakan pengujian regresi linier berganda. Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran, informasi asimetri dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Hasil pengujian regresi linier berganda disajikan pada Tabel 4.9 sebagai berikut.

Tabel 4.9

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,657	1,494		10,482	,000
Partisipasi Penganggaran (X1)	,117	,044	,287	2,648	,010
Informasi Asimetri (X2)	,100	,047	,233	2,101	,039
Budaya Organisasi (X3)	-,108	,097	-,119	-1,117	,267

Sumber: Data yang diolah, 2017

Persamaan yang diperoleh dari hasil uji regresi linear berganda yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Senjangan Anggaran (Y)} = & 15,657 + 0,117 \text{ Partisipasi Penganggaran (X1)} + 0,100 \\ & \text{Informasi Asimetri (X2)} - 0,108 \text{ Budaya Organisasi (X3)} \\ & + e \end{aligned}$$

Nilai konstanta sebesar 15,657 menunjukkan bahwa bila nilai partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi sama dengan nol, dengan demikian nilai senjangan anggaran meningkat sebesar 15,657 satuan atau sama dengan nol. Nilai koefisien $\beta_1 = 0,117$ berarti menunjukkan apabila nilai partisipasi penganggaran (X1) bertambah satu satuan, maka nilai dari senjangan anggaran (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,117 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien $\beta_2 = 0,100$ berarti menunjukkan apabila nilai informasi asimetri (X2) bertambah satu satuan, maka nilai dari senjangan anggaran (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,100 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien $\beta_3 = 0,108$ berarti menunjukkan apabila nilai budaya organisasi (X3) bertambah satu satuan, maka nilai dari senjangan anggaran (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,108 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

4.6.2 Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4.10

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,434 ^a	,188	,158	1,906

Sumber: Data yang diolah, 2017

Nilai Adj. R² sebesar 0,158 menunjukkan besarnya variasi senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi sebesar 15,8% sedangkan sisanya sebanyak 84,2% dijelaskan indikator lainnya di luar model.

4.6.3 Uji F

Tabel 4.11

Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	68,218	3	22,739	6,261	,001 ^a
Residual	294,182	81	3,632		
Total	362,400	84			

Sumber: Data yang diolah, 2017

Hasil uji F sebesar 6,261 dengan Sign. F atau P value= 0,001 < $\alpha=0,05$, ini berarti bahwa model dalam penelitian layak digunakan. Artinya ketiga variabel independen yaitu partisipasi penganggaran, informasi asimetri, dan budaya organisasi dapat menjelaskan variabel dependen yaitu senjangan anggaran.

4.6.4 Uji Parsial (Uji t)

Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.12

Hasil Uji Parsial (t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,657	1,494		10,482	,000
Partisipasi Penganggaran (X1)	,117	,044	,287	2,648	,010
Informasi Asimetri (X2)	,100	,047	,233	2,101	,039
Budaya Organisasi (X3)	-,108	,097	-,119	-1,117	,267

Sumber: Data yang diolah, 2017

a. Pengujian hipotesis 1

Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

Berdasarkan pengujian menggunakan program SPSS yang terlihat pada nilai thitung sebesar 2,648 dengan nilai signifikansi sebesar 0,010 serta ttabel yang memiliki nilai 1,989. Karena nilai thitung > ttabel ($2,648 > 1,989$) dengan signifikansi $0,010 < \alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan pada senjangan anggaran. Dengan demikian hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran ditolak.

b. Pengujian hipotesis 2

Pengaruh informasi asimetri terhadap senjangan anggaran

H2: Informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran

Berdasarkan pengujian menggunakan program SPSS yang terlihat pada nilai thitung sebesar 2,101 dengan nilai signifikansi sebesar 0,039 serta ttabel yang memiliki nilai 1,989. Karena nilai thitung > ttabel ($2,101 > 1,989$) dengan signifikansi $0,039 < \alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif signifikan pada senjangan anggaran. Dengan demikian hipotesis kedua yang menunjukkan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran diterima.

c. Pengujian hipotesis 3

Pengaruh budaya organisasi terhadap senjangan anggaran

H2: Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

Berdasarkan pengujian menggunakan program SPSS yang terlihat pada nilai thitung sebesar -1,117 dengan nilai signifikansi sebesar 0,267 serta ttabel yang memiliki nilai 1,989. Karena nilai thitung < ttabel ($-1,117 < 1,989$) dengan signifikansi $0,267 > \alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa H3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan pada senjangan anggaran. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran diterima.

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pembahasan hipotesis dapat direkap dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.13

Rekapitulasi Hasil Hipotesis

No	Keterangan	Hipotesis	Hasil
1	Hipotesis 1	Partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran	Ditolak
2	Hipotesis 2	Informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran	Diterima
3	Hipotesis 3	Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran	Diterima

4.7.1 Pembahasan Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.12 tidak mendukung hipotesis yang telah dirumuskan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Artinya semakin tinggi partisipasi penganggaran dengan jabatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara maka senjangan anggaran akan semakin meningkat. Pengaruh positif ditunjukkan dalam tabel 4.12 dimana nilai signifikansi sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai t hitung sebesar 2,648 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,989.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Ajibolade dan Akinniyi (2013) yang menyatakan bahwa adanya partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan para pembuat anggaran dalam proses pembuatan anggaran dan mempengaruhi penentuan jumlah anggaran. Tingginya partisipasi dalam pembuatan anggaran dapat membuka kesempatan kepada bawahan untuk melakukan senjangan anggaran, hasil penelitian

ini juga didukung oleh penelitian dari Falikhatun (2007) yang memperoleh hasil bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Partisipasi penganggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para pejabat yang berwenang dalam penentuan target anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Bawahan menciptakan senjangan anggaran karena atasan sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran dan usulan tersebut berpengaruh dalam anggaran akhir. Jika penilaian prestasi bawahan ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran dengan target anggaran yang rendah dan biaya yang dianggarkan juga tinggi menyebabkan seorang bawahan dapat dengan mudah mencapai anggaran yang telah disetujui sebelumnya.

Apabila proses penyusunan anggaran partisipatif di sekolah menengah negeri semakin tinggi, maka akan memperbesar terjadinya senjangan anggaran. Hasil ini menjelaskan bahwa ternyata bertolak belakang dengan teori agensi. Hal tersebut mungkin disebabkan apabila bawahan berkontribusi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran dan kinerjanya dinilai berdasarkan tercapainya target anggaran maka saat proses penyusunan anggaran akan membuat rencana anggaran yang mudah mereka capai, sehingga perencanaan anggaran tidak mencerminkan estimasi anggaran yang sebenarnya dan timbul senjangan anggaran. Partisipasi penganggaran dapat menciptakan terjadinya senjangan anggaran, karena bawahan ikut memberikan usulan dan revisi anggaran, sehingga bawahan dapat menyusun anggaran sesuai kepentingannya.

4.7.2 Pembahasan Hipotesis 2

Dari hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.12 mendukung hipotesis yang telah dirumuskan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Artinya semakin tinggi informasi asimetri dengan jabatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara maka senjangan anggaran akan semakin meningkat. Pengaruh positif ditunjukkan dalam tabel 4.12 dimana nilai signifikansi sebesar 0,039 lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai t hitung sebesar 2,101 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,989.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilia dan Hidayani (2012) yang menyatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Semakin tingginya kesenjangan informasi akan mengakibatkan pegawai semakin mengetahui teknis pekerjaannya dan pemahaman akan apa yang telah dicapai di area tugas masing-masing yang lebih baik sehingga menyebabkan adanya senjangan anggaran.

Informasi asimetri berpengaruh positif signifikan pada senjangan anggaran. Semakin tinggi informasi asimetri yang ada dalam suatu organisasi yang dalam hal ini adalah sekolah menengah negeri maka pegawai mempunyai pemahaman yang lebih baik mengenai pencapaian di area tugas mereka sehingga secara tidak langsung dapat menimbulkan adanya senjangan anggaran. Penelitian ini didukung dengan penelitian Ardanari dan Putra (2014) yang memperoleh hasil bahwa asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Bawahan memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Seringkali terjadi penyimpangan dimana pejabat

penyusun anggaran justru memanfaatkan adanya kondisi informasi asimetri. Karena bawahan lebih mengetahui apa yang dapat dicapai dan kinerja potensial pada bidang pekerjaannya, sehingga bawahan dapat menyusun anggaran sesuai kepentingannya. Dalam teori agensi, bawahan akan menyembunyikan informasi yang dimiliki untuk kepentingannya sendiri.

Untuk membuat kesenjangan anggaran. Anggaran operasional yang diusulkan lebih rendah dari kemampuan kinerja yang sesungguhnya. Hal tersebut dilakukan pejabat penyusun anggaran dengan berbagai pertimbangan, salah satunya karena bawahan lebih mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penganggaran. Semakin tinggi tingkat informasi asimetri maka akan semakin dimanfaatkan oleh bawahan dalam membuat *slack* dalam anggaran yang diusulkan. Informasi yang diberikan bertujuan agar tercapainya target anggaran dengan mudah. Informasi mengenai kemampuan kinerja sebenarnya hanya dimiliki oleh bawahan dan tidak diketahui oleh atasan di dalam organisasi.

4.7.3 Pembahasan Hipotesis 3

Dari hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.12 mendukung hipotesis yang telah dirumuskan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Artinya budaya organisasi yang semakin kuat dengan jabatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara maka senjangan anggaran akan semakin menurun. Pengaruh negatif ditunjukkan dalam tabel 4.12 dimana nilai signifikansi sebesar 0,267 lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai t hitung sebesar 1,117 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,989.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ajibolade dan Akinniyi (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Setiap pengambilan keputusan di sekolah menengah negeri dilakukan secara kelompok dengan melibatkan dewan guru dan komite sekolah. Sehingga perumusan dan pengambilan keputusan yang penting dilakukan secara kelompok, lebih terbuka dengan semangat kebersamaan membuat pejabat sekolah menetapkan anggaran sesuai dengan keadaan sekolah yang sebenarnya dan tidak berpengaruh adanya senjangan anggaran.

Karena keputusan-keputusan yang penting tentang anggaran dibuat secara kelompok, maka pekerjaan menjadi lebih efektif sehingga senjangan anggaran dapat dihindari. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai, norma, dan keyakinan yang ada di dalam suatu organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan yang akan mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Hasil penelitian Pamungkas *et al.* (2014) menyatakan bahwa para bawahan dalam melakukan pemahaman aspek yang kompleks dari kehidupan suatu organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi tentang sesuatu yang harus dilaksanakan dalam kehidupan berorganisasi. Suatu budaya organisasi telah ada dan diciptakan serta dikembangkan oleh individu yang sudah ada sebelumnya dan akan terus diturunkan kepada setiap anggota individu yang baru agar nilai-nilai ataupun norma-norma yang ada dalam organisasi tidak hilang serta dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para pegawai di sekolah menengah negeri, secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya

kelompok dalam organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada. Tujuan setiap organisasi menciptakan budaya adalah untuk meningkatkan kinerja setiap organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penganggaran, informasi asimetri dan budaya organisasi terhadap senjangan anggaran. Pengujian variabel independen terhadap dependen digunakan regresi linear berganda untuk menguji secara keseluruhan. Hasil pengujian menunjukkan:

1. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran pada Sekolah Menengah Negeri. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila partisipasi penganggaran semakin tinggi maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran juga akan semakin tinggi.
2. Informasi asimetri berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran pada Sekolah Menengah Negeri. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila informasi asimetri semakin tinggi maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran juga akan semakin tinggi.
3. Budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap senjangan anggaran pada Sekolah Menengah Negeri. Dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan tidak akan berpengaruh terhadap adanya senjangan anggaran serta menetapkan anggaran yang sewajarnya tanpa merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya sesuai keadaan sekolah sebenarnya sehingga tidak berpengaruh terhadap adanya senjangan anggaran.

5.2 Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi penelitian mendatang dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sinyal bagi pihak intern maupun ekstern untuk pengambilan kebijakan atau keputusan. Penelitian ini diharapkan dalam bidang akademis dapat memberikan kontribusi literatur di bidang akuntansi manajemen dan memperkaya pengembangan ilmu dalam bidang penganggaran.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang masih perlu diperhatikan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner, sehingga terdapat beberapa kemungkinan adanya data yang bias yakni kemungkinan responden tidak menjawab serius atau tidak jujur.
2. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner dimana responden hanya terbatas pada pejabat penyusun anggaran dengan jabatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara dan wakil bendahara di sekolah menengah negeri.
3. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden.

5.4 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sekolah menengah negeri hendaknya melibatkan dan menampung seluruh aspirasi pejabat penyusun anggaran dalam penyusunan anggaran.
2. Sekolah menengah negeri hendaknya lebih bisa mengurangi informasi asimetri sehingga dengan informasi yang ada dari seluruh pejabat penyusun anggaran dapat selaras dengan tujuan organisasi.
3. Sekolah menengah negeri hendaknya meningkatkan budaya organisasi yang konsisten pada karyawan sehingga keputusan yang diambil secara kelompok dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi senjangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan, 2007. *Management Control System*. New York: McGraw Hill.
- Ajibolade, S. O. dan Akinniyi, O. K., 2013. The Influence of Organisational Culture and Budgetary Participation on Propensity to Create Budgetary Slack in Public Sector Organisations. *Brittish Journal of Arts and Social Sciences*, ISSN: 2046-9578, Vol. 13 No. 1.
- Aprilia, N. dan Hidayani, S., 2012. The Effect of Budgetary Participation, Asymmetry Information, Budget Emphasis and Commitment Organization to Budgetary Slack at SKPD Governmental of Bengkulu City. *Proceeding The 13th Malaysia Indonesia Conference on Economics, Management and Accounting (MIICEMA)*.
- Ardanari, I. G. A. A. S. C. dan Putra, I. N. W. A., 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, *Self Esteem* dan *Budget Emphasis* pada *Budgetary Slack*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 7.3 (2014): 700-715.
- Armaeni, 2013. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) (Studi pada SKPD Pemerintah Kabupaten Pinrang). Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Bulan, R. F., 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap *Job Relevant Information* Serta Implikasinya Pada Senjangan Anggaran (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bireuen). *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*, Vol. 4, No. 1, pp.33-50.
- Darlis, E., 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran. Tesis. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Falikhathun, 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack*. *Symposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Faria, J. A., dan Silva, S. M. G., 2013. The effects of information asymmetry on budget slack: An experimental research. *African Journal of Business Management*, Vol. 7, No. 13, pp.1086-1099.

- Fisher, J. G., Maines, L. A., Peffer, S. A., dan Sprinkle, G. B., 2002. Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, Vol. 77, No. 4 (Oct., 2002), pp.847-865.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hansen, D. R., dan M. M. Mowen, 2007, *Management Accounting*. International Editions, McGraw-Hill.
- Hobson, J. L., Mellon, M. J., dan Stevens, D. E., 2011. Determinans of Moral Judgments Regarding Budgetary Slack: An Experimental Examination of Pay Scheme and Personal Values. *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 23, No.1, pp.87-107.
- Irfan, M., Santoso, B., dan Effendi, L., 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol. 17, No. 2, pp.158-175.
- Kartika, Andi, 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi*, Semarang.
- Latuheru, B. P., 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol 7. pp.117-130.
- Mahadewi, A. A. S. S., 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 8.3 (2014): 458-473.
- Maharani, A. A. I., dan Ardiana, P. A., 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 12.3 (2015): 770-785.
- Pamungkas, I. M. B. W., Adiputra, I. P., dan Sulindawati, N. L. G. E., 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika, dan *Self Esteem* Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana). *E-Jurnal Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 2, No. 1.

- Putranto, Y. A., 2012. Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri dan *Group Cohesiveness* Terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran Dengan *Budgetary Slack*. *Jurnal Economia*, Vol. 8, No. 2.
- Prawira, P. H., dan Wirasedana, W. P., 2016. Budaya Organisasi Sebagai Prediktor Partisipasi Penganggaran dan Implikasinya Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 14.1 (2016): 144-171.
- Ramadina, Westhi, 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh). *Artikel*. Universitas Negeri Padang, Padang.
- Reskino dan Farah, W., 2012. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Pada UIN Syarif Hidayatullah. *Jurnal Etikonomi*, Vol. 11, No. 1.
- Riansah. 2013. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Variabel Pemoderasi Komitmen Organisasi & informasi Asimetri. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 19, No. 4, pp.282-293.
- Savitri, E., dan Sawitri, E., 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Informasi Asimetri Terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 2, No. 2: 210-226.
- Sugiarta, I. P. T., Herawati, N. T., dan Atmadja, A. T., 2014. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Informasi Asimetri Sebagai Pemoderasi Pada Pemerintah Kabupaten Buleleng. *E-Journal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 2, No. 1.
- Stevens, D. E., 2002. The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 14, pp.153.
- Triana, M., Yuliusman dan Putra, W. E., 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis*, dan *Locus of Control* Terhadap *Slack* Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang di Kota Jambi). *e-Jurnal BINAR AKUNTANSI*, Vol. 1, No. 1.
- Trisianto, A., dan Riduwan, A., 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budget Slack* Dengan Asimetri Informasi dan Tekanan Anggaran Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol. 3, No. 5.
- Yilmaz, E. dan Ozer, G., 2011. Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budgetary Slack. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2, No. 4, pp.1-18.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN**IDENTITAS RESPONDEN**

Mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi daftar berikut:

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
3. Umur : Tahun
4. Pendidikan Terakhir : SMA/D3/S1/S2
5. Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini : 1-5 th 5-10 th >10 th

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab pernyataan-pernyataan dibawah ini, dengan cara memberikan tanda (x) pada salah satu ketentuan dibawah ini untuk menyatakan persepsinya.

DAFTAR PERTANYAAN**A. SENJANGAN ANGGARAN**

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

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

KS = Kurang Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Anggaran untuk sekolah dapat saya pastikan dapat terlaksana.					
2	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya.					
3	Anggaran yang menjadi tanggungjawab saya, tidak terlalu tinggi tuntutananya.					
4	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi.					
5	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran dapat dicapai atau di realisasikan.					
6	Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi diwilayah tanggungjawab saya.					

B. PARTISIPASI PENGANGGARAN

Dimohon Bapak/Ibu menjawab enam pernyataan di bawah ini dengan cara memberi tanda silang (x) di salah satu angka pada skala 1 sampai dengan 7 di bawah ini:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Agak Tidak Setuju (ATS)

4 = Tidak Pasti Apakah Setuju atau Tidak Setuju (TP)

5 = Agak Setuju (AS)

6 = Setuju (S)

7 = Sangat Setuju (SS)

No	Penyataan	STS	TS	ATS	TP	AS	S	SS
1	Saya ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran.	1	2	3	4	5	6	7
2	Menurut saya dilakukannya revisi anggaran adalah masuk akal.	1	2	3	4	5	6	7
3	Saya sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta.	1	2	3	4	5	6	7
4	Usulan anggaran dari saya berpengaruh dalam anggaran akhir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Menurut saya usulan dari bawahan itu penting.	1	2	3	4	5	6	7
6	Atasan saya sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran.	1	2	3	4	5	6	7

C. INFORMASI ASIMETRI

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta untuk membandingkan informasi yang dimiliki oleh Bapak/Ibu dengan informasi yang dimiliki atasan Bapak/Ibu. Bapak/Ibu diminta untuk member tanda (x) pada nomor 1 sampai dengan 5.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-Ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Dibandingkan atasan, saya memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5
2	Dibandingkan atasan, saya lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5
3	Secara teknis, saya lebih mengetahui pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, daripada atasan.	1	2	3	4	5
4	Dibandingkan atasan, saya lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5
5	Dibandingkan dengan atasan, saya lebih mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran.	1	2	3	4	5
6	Dalam proses penyusunan anggaran, informasi yang saya berikan bertujuan agar tercapainya target anggaran.	1	2	3	4	5

D. BUDAYA ORGANISASI

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

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

KS = Kurang Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara berkelompok.					
2	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh atasan.					
3	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dibandingkan hasil pekerjaan.					
4	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, penilaian prestasi seorang haruslah dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya, seperti kejujuran, kerjasama, absensi, dan lain-lain.					
5	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, jika suatu unit kerja berprestasi, maka semua anggota unit kerja tersebut dapat merasakan penghargaan yang diperoleh.					
6	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, selalu mendorong saya untuk mampu menerima tugas dan tanggung jawab serta dapat diberi kepercayaan.					

LAMPIRAN 2

Daftar Sekolah Menengah Negeri di Kabupaten Kudus

SMA	
1	SMA 1 KUDUS
2	SMA 2 KUDUS
3	SMA 1 BAE
4	SMA 2 BAE
5	SMA 1 MEJOBBO
6	SMA 1 GEBOG
7	SMA 1 JEKULO
SMK	
8	SMK N 1 KUDUS
9	SMK N 2 KUDUS
10	SMK N 3 KUDUS
SMP	
11	SMP 1 KUDUS
12	SMP 2 KUDUS
13	SMP 3 KUDUS
14	SMP 4 KUDUS
15	SMP 5 KUDUS
16	SMP 1 KALIWUNGU
17	SMP 2 KALIWUNGU
18	SMP 1 JATI
19	SMP 2 JATI

20	SMP 1 UNDAAN
21	SMP 2 UNDAAN
22	SMP 1 MEJOBBO
23	SMP 2 MEJOBBO
24	SMP 1 JEKULO
25	SMP 2 JEKULO
26	SMP 3 JEKULO
27	SMP 1 BAE
28	SMP 2 BAE
29	SMP 3 BAE
30	SMP 4 BAE
31	SMP 1 GEBOG
32	SMP 1 GEBOG
33	SMP 1 DAWE
34	SMP 2 DAWE
35	SMP 3 DAWE

LAMPIRAN 3

Tabulasi Data Penelitian

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
1	3	4	4	2	4	4	19	6	6	2	5	7	6	25
2	3	4	3	3	4	4	18	6	6	1	3	6	6	22
3	4	4	4	4	4	4	20	6	6	6	5	6	5	28
4	3	4	4	3	4	4	19	6	6	2	5	7	6	25
5	4	4	4	3	4	4	20	6	6	6	6	6	6	30
6	3	5	3	3	4	4	19	2	6	1	3	6	6	18
7	3	4	3	3	4	4	18	2	6	1	3	6	6	18
8	2	4	4	2	2	4	16	2	6	6	4	7	6	24
9	4	4	4	3	4	4	20	3	6	4	1	7	5	19
10	5	4	4	1	4	4	21	1	4	2	2	7	4	13
11	4	4	4	2	4	5	21	2	6	2	2	7	6	18
12	4	5	3	3	4	4	20	4	6	2	6	6	7	25
13	4	4	3	3	4	4	19	5	6	6	5	6	6	28
14	4	1	1	2	4	2	12	1	6	1	1	7	6	15
15	4	4	4	3	4	4	20	1	7	4	2	7	4	18
16	4	4	4	3	3	3	18	5	7	6	6	6	6	30
17	3	4	3	3	4	4	18	2	3	1	3	6	6	15
18	5	5	5	1	5	5	25	7	7	7	7	7	6	34
19	4	4	4	2	4	4	20	2	6	2	2	7	7	19
20	5	4	4	3	4	5	22	6	6	5	4	7	7	28
21	4	4	5	2	4	5	22	6	7	6	6	6	6	31
22	5	4	2	2	4	5	20	2	7	6	5	7	6	26
23	3	4	4	4	4	3	18	7	6	6	6	7	7	32
24	5	5	4	4	5	4	23	6	6	6	6	6	6	30
25	4	5	3	3	4	4	20	5	6	2	6	7	7	26
26	3	4	4	3	3	4	18	6	7	6	4	7	6	29
27	4	5	2	3	4	4	19	3	7	4	2	7	6	22

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
28	4	4	4	4	4	4	20	6	6	6	6	6	6	30
29	4	4	4	2	4	4	20	2	6	6	6	4	6	26
30	5	5	5	2	5	5	25	4	7	4	2	7	7	24
31	4	4	4	2	4	4	20	2	2	2	3	6	7	16
32	4	4	3	4	4	4	19	6	6	6	6	6	6	30
33	4	4	4	3	4	4	20	6	6	6	7	7	6	31
34	4	4	4	3	4	4	20	6	6	6	7	7	7	32
35	4	4	4	3	4	4	20	6	6	6	7	7	7	32
36	4	4	4	2	4	4	20	5	6	6	5	6	6	28
37	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
38	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
39	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
40	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
41	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
42	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
43	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
44	4	5	4	4	4	4	21	6	6	5	6	7	6	29
45	2	4	4	2	4	4	18	3	6	6	6	4	6	27
46	2	4	4	2	4	4	18	2	6	6	6	4	4	24
47	4	4	4	3	4	4	20	6	6	6	5	6	6	29
48	5	4	4	2	4	4	21	6	6	6	5	7	7	30
49	2	4	4	4	5	4	19	5	6	3	3	6	6	23
50	2	4	4	4	4	4	18	6	6	6	6	7	6	30
51	4	3	3	4	4	4	18	6	6	5	5	6	6	28
52	4	4	4	4	4	4	20	6	6	5	5	6	6	28
53	4	4	2	4	4	4	18	6	6	5	4	6	5	26
54	4	3	3	4	4	4	18	6	6	6	5	6	6	29
55	4	4	3	4	4	4	19	6	6	5	5	6	6	28
56	4	3	3	4	4	4	18	6	6	5	6	6	6	29

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
57	5	4	4	4	5	4	22	6	7	7	6	7	7	33
58	5	4	4	4	4	5	22	6	6	7	6	7	6	31
59	4	3	2	4	4	4	17	6	6	5	6	6	6	29
60	4	5	3	1	4	4	20	6	7	5	6	7	6	30
61	4	4	4	3	4	4	20	6	6	6	6	6	6	30
62	4	4	5	3	4	5	22	6	6	6	6	7	6	30
63	4	4	3	3	4	3	18	5	6	3	3	6	5	22
64	4	4	4	3	4	4	20	6	6	4	5	7	7	28
65	4	5	3	2	4	4	20	3	6	5	5	7	4	23
66	4	4	2	2	4	4	18	2	6	3	2	6	4	17
67	4	4	4	2	4	4	20	1	5	3	4	6	3	16
68	1	3	3	3	2	4	13	1	7	1	5	7	5	19
69	4	4	4	2	4	4	20	4	7	2	4	6	6	23
70	4	4	3	3	4	3	18	3	6	6	6	6	6	27
71	4	5	4	3	4	4	21	6	6	4	5	6	6	27
72	4	5	2	1	4	5	20	7	7	6	6	7	6	32
73	3	5	2	2	4	3	17	4	6	5	5	6	5	25
74	4	4	4	3	4	4	20	5	7	6	5	6	5	28
75	4	4	4	3	4	3	19	2	6	2	5	6	5	20
76	4	4	4	3	4	3	19	2	6	2	5	6	5	20
77	4	4	4	3	4	3	19	2	6	2	5	6	5	20
78	4	4	2	3	4	2	16	2	6	6	3	7	6	23
79	4	2	3	5	3	3	15	3	6	5	4	6	5	23
80	5	5	4	3	4	4	22	6	6	6	6	6	6	30
81	4	5	4	3	4	4	21	6	6	6	6	6	6	30
82	5	4	4	2	4	4	21	2	6	2	2	6	6	18
83	5	5	4	2	5	5	24	6	7	7	6	7	7	33
84	4	4	4	4	4	4	20	2	6	4	2	7	6	20
85	4	4	4	4	4	4	20	2	6	4	2	7	6	20

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3	
1	1	2	2	2	2	4	13	4	3	2	4	4	4	3	9
2	2	2	2	2	2	3	13	4	3	2	4	4	4	3	9
3	4	2	4	4	3	3	20	4	2	4	4	4	4	4	10
4	1	2	2	2	2	4	13	4	3	2	4	4	4	3	9
5	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	4	4	12
6	2	2	2	2	2	3	13	4	3	2	4	4	4	3	9
7	2	2	2	2	2	3	13	4	3	2	4	4	4	3	9
8	2	2	2	2	3	4	15	4	4	3	5	3	4	4	11
9	4	4	4	4	1	1	18	4	4	2	5	4	4	4	10
10	4	4	4	4	2	4	22	4	4	4	5	4	4	4	12
11	2	2	2	2	3	4	15	4	4	3	5	3	4	4	11
12	4	4	3	3	4	5	23	4	4	3	5	4	4	4	11
13	2	4	4	4	2	4	20	4	2	3	4	4	4	4	9
14	1	1	1	1	1	1	6	5	1	1	5	4	4	4	7
15	1	1	4	3	4	4	17	4	3	1	5	4	4	4	8
16	3	3	4	4	4	4	22	4	3	3	4	5	4	4	10
17	2	2	2	2	2	3	13	4	3	2	4	4	4	3	9
18	5	5	5	5	5	5	30	4	2	5	5	5	5	5	11
19	4	4	4	4	2	4	22	2	2	2	4	4	4	4	6
20	3	3	3	4	3	5	21	5	2	2	5	5	5	5	9
21	5	5	5	5	5	5	30	5	2	3	5	4	4	4	10
22	2	5	4	4	2	4	21	1	1	3	5	4	4	5	5
23	4	3	4	4	2	4	21	4	2	2	4	4	4	4	8
24	4	4	4	2	4	4	22	4	2	2	4	4	4	4	8
25	2	2	2	2	2	4	14	4	3	4	5	4	4	4	11
26	2	3	4	3	3	4	19	5	3	3	4	4	4	4	11
27	2	2	4	4	2	4	18	4	3	2	4	2	4	4	9
28	3	3	3	3	3	4	19	4	4	3	4	3	4	4	11

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
29	4	4	4	4	4	4	24	2	2	2	5	5	5	6
30	4	4	4	4	2	4	22	4	3	2	5	4	4	9
31	4	4	4	4	4	4	24	4	2	2	5	4	4	8
32	2	2	3	4	4	4	19	4	2	2	4	4	4	8
33	2	2	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	4	10
34	2	4	2	2	1	5	16	4	2	3	4	5	4	9
35	2	2	3	4	2	5	18	5	3	2	5	4	4	10
36	2	2	2	2	2	4	14	4	2	3	4	4	4	9
37	2	2	2	2	2	5	15	1	2	2	5	5	4	5
38	2	2	2	2	2	5	15	1	2	3	5	5	4	6
39	2	2	2	2	2	5	15	1	2	2	5	5	4	5
40	2	2	2	2	2	5	15	1	2	2	5	5	4	5
41	2	2	2	2	2	5	15	1	2	2	5	5	4	5
42	2	2	2	2	2	5	15	1	2	2	5	5	4	5
43	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	5	5	4	5
44	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	5	5	4	5
45	1	1	2	2	2	4	12	1	2	2	5	4	4	5
46	2	2	4	2	2	4	16	2	2	2	5	5	5	6
47	2	2	4	4	4	4	20	4	3	2	4	4	4	9
48	2	2	4	4	4	4	20	4	3	2	5	4	4	9
49	4	4	4	4	4	5	25	4	3	4	4	4	4	11
50	4	4	4	4	4	4	24	1	2	2	5	4	4	5
51	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	11
52	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	11
53	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	4	4	4	10
54	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	11
55	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	11
56	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	11
57	2	2	4	4	3	4	19	3	2	2	5	5	4	7

N0	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
58	4	5	4	5	5	4	27	4	4	5	4	5	4	13
59	3	3	4	4	4	4	22	4	3	4	4	4	4	11
60	5	5	5	4	4	5	28	5	1	1	5	4	4	7
61	3	3	4	4	3	4	21	4	3	3	5	4	4	10
62	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	5	5	4	12
63	2	3	4	3	2	4	18	4	3	2	4	4	4	9
64	2	2	4	3	3	4	18	4	3	4	4	5	5	11
65	3	3	3	3	3	4	19	3	4	3	4	3	3	10
66	2	4	4	4	2	4	20	4	3	4	4	4	4	11
67	3	4	4	4	2	3	20	3	4	4	4	4	4	11
68	2	2	1	2	2	3	12	5	3	4	4	4	4	12
69	2	2	1	2	2	2	11	5	3	3	5	4	4	11
70	4	4	2	2	2	4	18	4	4	4	4	3	4	12
71	3	3	3	3	4	4	20	3	4	4	4	4	4	11
72	3	3	2	4	2	4	18	4	4	3	5	4	4	11
73	3	3	4	4	3	3	20	4	1	4	5	4	4	9
74	3	4	4	4	4	4	23	4	3	4	5	4	5	11
75	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	11
76	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	11
77	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	11
78	3	3	4	3	3	4	20	4	4	3	5	4	4	11
79	5	3	5	5	5	5	28	3	2	3	5	5	5	8
80	4	4	4	4	4	5	25	5	3	4	5	4	4	12
81	4	4	4	4	4	5	25	4	3	4	5	4	4	11
82	4	4	4	4	4	4	24	4	2	2	5	4	4	8
83	4	4	4	3	2	5	22	2	1	2	5	5	4	5
84	2	2	2	2	2	2	12	4	5	4	4	4	4	13
85	2	2	2	2	2	2	12	4	5	4	4	4	4	13

LAMPIRAN 4

Lampiran 4.1 Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,623	,649	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	15,72	2,919	,312	,243	,610
Y2	15,45	2,893	,413	,208	,549
Y3	15,99	2,845	,334	,173	,598
Y5	15,61	3,359	,457	,293	,554
Y6	15,64	3,092	,454	,228	,537

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,749	,730	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	21,22	12,533	,721	,561	,616
X1.2	19,67	23,224	,297	,121	,769
X1.3	21,20	14,210	,633	,453	,658
X1.4	20,96	15,106	,682	,513	,635
X1.6	19,86	22,813	,323	,211	,764

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,882	,877	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16,41	15,697	,772	,706	,847
X2.2	16,31	16,215	,722	,670	,856
X2.3	16,02	15,738	,808	,764	,841
X2.4	16,06	16,032	,809	,769	,842
X2.5	16,40	16,743	,672	,511	,864
X2.6	15,39	19,931	,366	,169	,906

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	
	Based on Standardized Items	N of Items
,620	,635	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	5,69	2,524	,373	,147	,628
X3.2	6,47	2,919	,506	,270	,433
X3.3	6,35	2,874	,433	,227	,516

Lampiran 4.2 Pengujian Asumsi Klasik

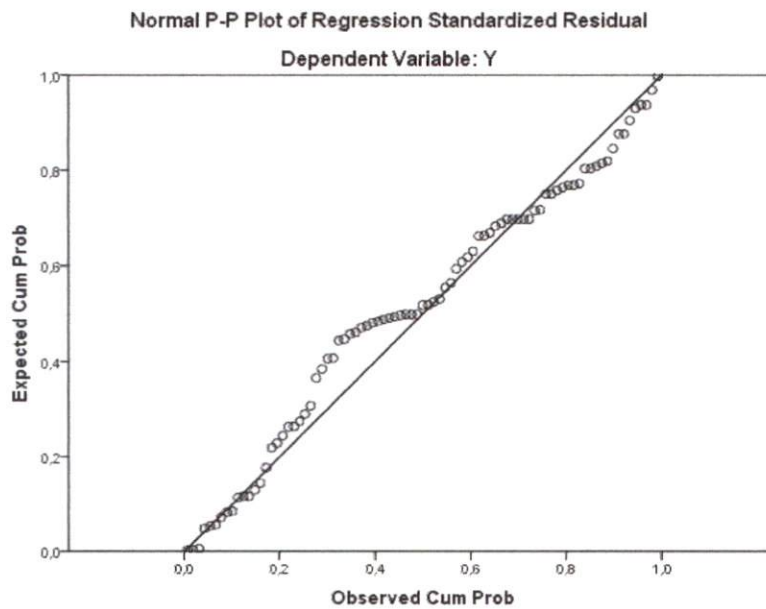
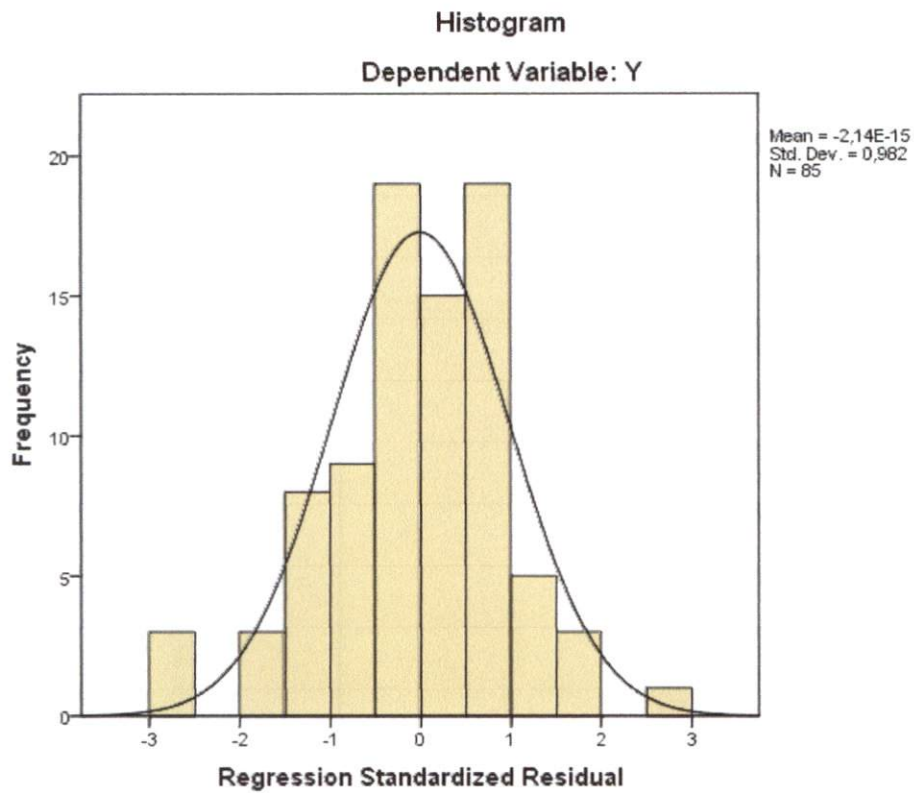
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,87140796
Most Extreme Differences	Absolute	,125
	Positive	,071
	Negative	-,125
Kolmogorov-Smirnov Z		1,150
Asymp. Sig. (2-tailed)		,142

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



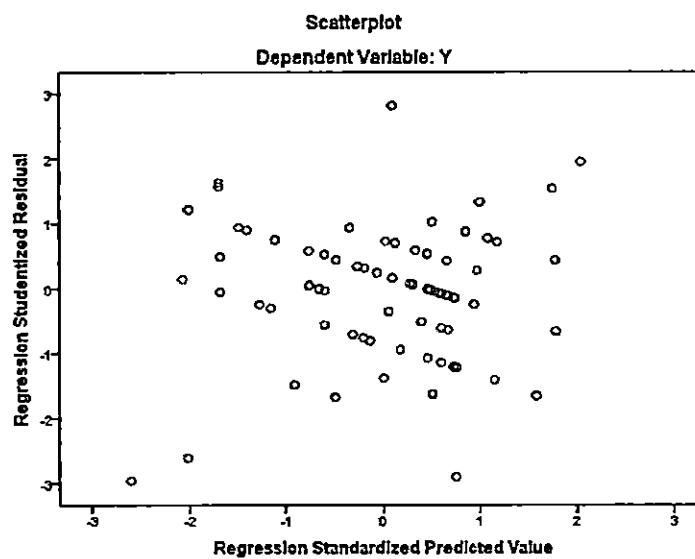
Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,852	1,174
	X2	,819	1,221
	X3	,881	1,135

a. Dependent Variable: Y

Uji Heterokedastisitas



Lampiran 4.3 Pengujian Regresi Linier Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,434 ^a	,188	,158	1,906

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,218	3	22,739	6,261	,001 ^a
	Residual	294,182	81	3,632		
	Total	362,400	84			

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

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,657	1,494		10,482	,000
	X1	,117	,044	,287	2,648	,010
	X2	,100	,047	,233	2,101	,039
	X3	-,108	,097	-,119	-1,117	,267

a. Dependent Variable: Y