



VISI

Volume 12

Nomor 1

Pebruari 2004

Paradigma Teori Permintaan Dalam Perspektif Filsafat Ilmu
T. Sihol Nababan

Peranan Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran
Pada PT PP London Sumatra Indonesia, Tbk
Jadongan Sijabat

Analisis Praktik Birokrasi Publik yang Menjadi Kendala Terwujudnya
Good Governance (Suatu Tinjauan Studi Pustaka)
Jhonson B. Rajagukguk dan Djeksiner Damanik

Digital Control System of Electro – Hydraulic Servomechanism EHS 160
Fiktor Sihombing

Meningkatkan Pemanfaatan Teknologi Iridiasi Dalam Mendorong
Pengembangan Industri Pangan Berbasis Beras
Idrus Kadir

Evaluasi Pemberian Pupuk Blue-Spot Terhadap
Pertumbuhan dan Produksi Tembakau Deli
Samse Pandiangan

Perubahan Sifat Fisik Tanah Sulfat Masam dari Musi Banyuasin,
Sumatera Selatan Akibat Pengeringan
Shanti Desima Simbolon

Pengaruh Generasi Pada Performan Itik Alabio dan Itik CV 2000
serta Nilai Heterosis dari Persilangannya
Bezalel Siagian



VISI

Volume 12	Nomor 1	Februari 2004
<i>T. Sihol Nababan</i>	Paradigma Teori Permintaan Dalam Perspektif Filsafat Ilmu	1 - 14
<i>Jadongan Sijabat</i>	Peranan Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Pada PT PP London Sumatra Indonesia, Tbk.	15 - 25
<i>Jhonson B.S. Rajagukguk, Djeksinar Damanik</i>	Analisis Praktik Birokrasi Publik yang Menjadi Kendala Terwujudnya Good Governance (Suatu Tinjauan Studi Pustaka)	26 - 39
<i>Faktor Sihombing</i>	Digital Control System of Electro - Hydraulic Servomechanism EHS 160	40 - 51
<i>Idrus Kadir</i>	Meningkatkan Pemanfaatan Teknologi Iridiasi Dalam Mendorong Pengembangan Industri Pangan Berbasis.Beras	52 - 66
<i>Samse Pandiangan</i>	Evaluasi Pemberian Pupuk Blue Spot Terhadap Pertumbuhan dan Produksi Tembakau Deli	67 - 80
<i>Shanti Desima Simbolon</i>	Perubahan Sifat Fisik Tanah Sulfat Masam dari Musi Banyuasin, Sumatera Selatan Akibat Pengeringan	81 - 95
<i>Bezalel Siagian</i>	Pengaruh Generasi Pada Performan Itik Alabio dan Itik CV 2000 serta Nilai Heterosis dari Persilangannya	96 - 103

**PERANAN PARTISIPASI ANGGARAN DAN KETERLIBATAN KERJA
TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADA PT.PP. LONDON
SUMATRA INDONESIA, Tbk, MEDAN**

Jadongan Sijabat

ABSTRACT

The relationship between budgetary participation to budgetary slack and relationship between job involvements to budgetary slack has been examined in several accounting studies with conflicting results. The conflicting evidence may reflect the influence of an agency variable. This study examined influence of between budgetary participation and job involvement to budgetary slack. This study provides empirical evidence that budgetary participation and job involvement might be important factor in explaining manager's propensities to create budgetary slack. The result indicates that budgetary participation is associated with decreased propensity to create budgetary slack. Likewise, job involvement is associated with decreased propensity to create budgetary slack.

Key words: budgetary participation, job involvement, budgetary slack.

I. PENDAHULUAN

Yang menjadi teori dasar (*grand theory*) konsep kesenjangan anggaran adalah teori keagenan (*agency theory*). 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). Jika bawahan (*agent*) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan yang terlibat dalam pekerjaan mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, sering keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya, jika dalam melakukan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan mendapatkan *rewards* berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi ini jelas akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

Sebaliknya, teoritis akuntansi keperilakuan umumnya berpendapat bahwa partisipasi anggaran akan memotivasi para manajer untuk mengungkapkan informasi pribadi mereka ke dalam anggaran (Schift & Lewin, 1970). Argumen ini didasarkan pada premis yang menyatakan bahwa partisipasi dan keterlibatan

memungkinkan dilakukannya komunikasi positif antara atasan dan bawahan sehingga dapat mengurangi tekanan untuk menciptakan senjangan anggaran.

Penelitian yang berkaitan dengan senjangan anggaran telah menguji berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran (Merchant, 1985; Onsi, 1973; Young, 1985). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran, telah menjadi fokus umum dalam penelitian mengenai senjangan anggaran (Merchant, 1985; Onsi, 1973). Dalam *review* tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, Greenberg *et al.*, (1990) menemukan bahwa hanya terdapat sebesar -0,29 hubungan antara kedua variabel tersebut. Dalam hal ini partisipasi anggaran berperan secara individual, dimana sedikitnya 10% varians dalam senjangan anggaran tersebut mengarah pada berbagai pendekatan lain. Pendekatan-pendekatan tersebut meliputi penggunaan model keagenan (*agency models*) untuk menciptakan senjangan anggaran (Young, 1985), atau dengan menggunakan berbagai faktor kontinjensi (*contingency factors*) sebagai prediktor adanya senjangan anggaran (Govindarajan, 1986). Meskipun berbagai pendekatan tersebut telah banyak membantu memberikan penjelasan mengenai kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran, namun hal tersebut masih menjadi pertanyaan yang belum terjawab.

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Camman (1976), Dunk (1993), Merchant (1985), dan Onsi (1973) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran (berhubungan negatif). Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Sedangkan hasil penelitian Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988), dan Young (1985) menunjukkan hasil yang bertentangan dimana partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan positif, dalam arti bahwa peningkatan partisipasi semakin meningkatkan senjangan anggaran yang disebabkan bawahan tidak memberikan informasi pribadi dalam penyusunan anggaran sehingga mengurangi keakuratan dalam penyusunan anggaran.

Selain faktor partisipasi dalam penyusunan anggaran, beberapa penelitian sebelumnya mengidentifikasi bahwa senjangan anggaran dapat terjadi karena faktor keterlibatan kerja. (Cyert & March, 1963). Keterlibatan kerja adalah merupakan kondisi psikologis individual terhadap tugas tertentu (Kanungo, 1982; Lawler and Hall, 1970). Cyert & March (1963) mengungkapkan bahwa para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi pula untuk menciptakan senjangan anggaran. Manajer yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka tidak mengidentifikasi kerja mereka dan tidak peduli dengan pekerjaan mereka.

Penelitian ini mencoba memperluas pembahasan dengan menggunakan pendekatan teori keagenan (*agency theory*) untuk menguji peranan partisipasi

anggaran dan keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran. Masalah yang akan diteliti selanjutnya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan: (1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran? (2) Apakah keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran?

Hipotesis yang diajukan adalah: *Pertama*, partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran yakni apabila manajer turut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran akan menurunkan senjangan anggaran dan apabila manajer tidak turut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran. *Kedua*, keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran yakni apabila manajer mempunyai keterlibatan kerja dalam pembuatan anggaran akan menurunkan senjangan anggaran dan apabila manajer tidak mempunyai keterlibatan kerja dalam pembuatan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja terhadap terjadinya senjangan anggaran.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket. Angket diantar langsung ke alamat responden dan hasilnya dijemput sendiri ke alamat responden sesuai dengan jangka waktu pengisian yang ditentukan sebelumnya.

2.2. Populasi dan Kriteria Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer pada perusahaan PT.PP London Sumatra Indonesia, Tbk. yang berlokasi di jalan Ahmad Yani No. 2 Medan, dan sampel yang diambil adalah para manajer fungsional pada perusahaan PT. PP London Sumatra Indonesia, Tbk, yang secara individual dijadikan sebagai unit analisis. Alasan dipilihnya manajer fungsional karena mereka memiliki peran yang besar dalam penggunaan, pengelolaan dan tanggung jawab terhadap anggaran. Sedangkan masa jabatan manajer tersebut dipilih yang telah memegang jabatan minimal satu tahun. Persyaratan ini dimaksudkan untuk lebih menyakinkan tentang pengalaman yang dimiliki manajer tersebut dalam menyusun anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Penelitian ini difokuskan pada manajer dari perusahaan perkebunan dengan pertimbangan, bahwa proses penyusunan anggaran pada perusahaan perkebunan relatif lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan jasa maupun perusahaan dagang.

Responden penelitian mencakup manajer departemen fungsional yang terdapat dalam perusahaan dengan mengirimkan 50 kuesioner yang dijadikan sampel penelitian. Dari 50 kuesioner yang disebarkan, total kuesioner yang

kembali berjumlah 26. Setelah melalui proses pengeditan, 6 kuesioner tidak dapat digunakan dalam analisis selanjutnya karena jawaban yang tidak lengkap sehingga data yang layak dianalisis berjumlah 20 kuesioner.

2.3. Alat Analisis dan Konstruksi Model

2.3.1. Statistik Deskriptif

Untuk memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi anggaran, keterlibatan kerja, dan senjangan anggaran), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, minimum, maksimum dan standar deviasi.

2.3.2. Uji Kualitas Data (Instrumen)

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

1. *Uji reliabilitas data.* Dasar yang digunakan untuk mengetahui *reliable* atau tidaknya suatu variabel adalah uji statistika dalam program SPSS versi 10 dengan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60. Kriteria yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:
 - Jika nilai *Cronbach Alpha* > 0.60, maka pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur variabel yang diamati “*Reliable*” dan
 - Jika nilai *Cronbach Alpha* < 0.60, maka pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur variabel yang diamati “*Tidak Reliable*”.
2. *Uji validitas data.* Pengujian validitas dapat dilakukan dengan analisis faktor dengan melihat nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dengan kriteria sebagai berikut:
 - Jika nilai MSA > 0.50, maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan “*Valid*” dan
 - Jika nilai MSA < 0.50, maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan “*Tidak valid*”.

2.3.3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian atas asumsi klasik dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS yang terdiri dari uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas data.

2.3.4. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan metode statistik regresi berganda (*multiple regression*). Model empiris pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel dependen adalah fungsi dari interaksi dua variabel. Pendekatan ini

diadopsi dari Schoonhoven (1981) yang juga digunakan oleh Chia (1995), seperti persamaan berikut:

$$Y = a + b_1 X_{PA} + b_2 X_{KK}$$

Dimana: Y = Senjangan anggaran
 a = Konstanta
 X_{PA} = Partisipasi anggaran
 X_{KK} = Keterlibatan kerja
 b_{1-2} = Koefisien regresi

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Statistik Deskriptif

Tabel 1 menggambarkan statistik deskriptif variabel-variabel penelitian yang terdiri dari partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja sebagai variabel independen serta senjangan anggaran sebagai variabel dependen.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran aktual	Rata-rata	Deviasi standar	Nilai tengah
Senjangan Anggaran (Y)	6 - 42	26 - 40	32,95	3,47	32
Partisipasi Anggaran (XPA)	5 - 35	11 - 35	23,55	7,92	23
Keterlibatan Kerja (XKK)	10 - 70	29 - 60	42,80	9,34	42

Sumber: Data Primer (diolah), 2002

Data tersebut menunjukkan variabel senjangan anggaran yang merupakan hasil jawaban responden dari 6 butir pertanyaan Dunk (1993), menunjukkan jawaban responden berkisar antara 26 dan 40 dengan rata-rata 32,95. Kisaran teoritis berkisar 6 sampai 42 dengan nilai tengah 32. Nilai rata-rata jawaban lebih tinggi dari nilai titik tengah, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat senjangan dalam penelitian ini cukup tinggi.

Hasil pengukuran variabel partisipasi dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 5 butir pertanyaan dengan 7 poin skala Likert, menunjukkan bahwa kisaran aktual adalah 11 sampai 35 dengan rata-rata 23,55. Kisaran teoritis untuk skor partisipasi adalah 5 sampai 35 dengan titik tengah 23. Hasil skor tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata skor lebih tinggi daripada titik tengah skor yang mungkin, sehingga dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini mempunyai tingkat partisipasi yang tinggi.

Data tersebut menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja yang diukur dengan menggunakan instrumen Kanungo (1982) mempunyai kisaran aktual skor jawaban responden 29 sampai 60 sedangkan kisaran teoritisnya antara 10 sampai

70. Skor rata-ratanya adalah 42,80 lebih tinggi dari skor titik tengah 42 yang berarti tingkat keterlibatan kerja responden cukup tinggi.

3.2. Uji Kualitas Data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Prosedur yang dilakukan untuk mengukur konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen, adalah (1) uji konsistensi internal dengan uji statistik *cronbach's alpha*, (2) uji homogenitas data dengan uji *factor loading*, dan (3) uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap item dengan *varimax rotation* (Ghozali, 2001). Hasil pengujian reliabilitas dan validitas data dirangkum dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Kaiser's MSA</i>	<i>Factor Loading</i>
Senjangan Anggaran (Y)	0,7463	0,555	0,54 - 0,74
Partisipasi Anggaran (X1)	0,9328	0,838	0,81 - 0,93
Keterlibatan Kerja (X2)	0,9345	0,754	0,55 - 0,90

Sumber: data primer diolah, 2002

Tabel 2 menunjukkan tingkat konsistensi dan akurasi yang cukup baik. Pada uji konsistensi internal koefisien *cronbach's alpha* menunjukkan tidak ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,70 (Hair et al. 1998). Selanjutnya pada pengujian validitas dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Uji analisis faktor ini dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *varimax rotation*, nilai *Kaiser's MSA* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan. Analisis faktor dengan nilai diatas 0,50 menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rice dalam Riyadi, 2000). Hasil pengujian analisis faktor dengan nilai di atas 0,50, yang berarti masing-masing variabel cukup valid. Sedangkan *loading factor* masing-masing variabel cukup memadai, dengan batas penerimaan 0,40 (Hair et al., 1998).

3.3. Uji Asumsi Klasik

3.3.1. Uji Multikolinearitas

Berdasarkan pada output SPSS hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa dalam *model summary*, R^2 cukup rendah yaitu sebesar 0,473, ini berarti model regresi yang digunakan tidak mengindikasikan terjadinya multikolinearitas. Hal ini dapat dipertegas dengan melihat nilai *VIF* untuk variabel partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja mempunyai angka *VIF* lebih kecil dari 10 (partisipasi 1,050, dan keterlibatan kerja 1,050), dan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0,10 (partisipsi

0,953 dan keterlibatan kerja 0,953). Ini berarti variabel independen dalam persamaan tidak memiliki gejala multikolinearitas dengan variabel lain. Berdasarkan analisis matrik korelasi antar variabel-variabel independen juga ditunjukkan bahwa koefisien antar variabel sangat lemah, seperti yang ditunjukkan oleh variabel partisipasi anggaran dengan keterlibatan kerja 0,218 (lebih kecil dari 0,90), dengan demikian dapat dikatakan bahwa model tersebut bebas dari masalah multikolinearitas.

3.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik *scatterplot* antara *SRESID* dan *ZPRED* di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan X adalah residual (Y prediksi dengan Y sesungguhnya) memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi senjangan anggaran berdasarkan masukan kedua variabel independen (partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja).

3.3.3. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan uji normalitas. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis grafik. Analisis grafik untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal atau dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan melalui analisis ini adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau garis histogramnya maka kondisi ini menunjukkan pola distribusi normal yang berarti bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Melalui tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal, sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal. Ini berarti model regresi ini layak digunakan untuk memprediksi senjangan anggaran berdasarkan masukan dari variabel independen karena sudah memenuhi asumsi normalitas.

3.4. Uji Hipotesis

Hasil regresi data partisipasi anggaran, keterlibatan kerja dan senjangan anggaran, disajikan dalam Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Regresi Hipotesis: Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran, Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran

Variabel	Nilai Koefisien	Beta	Standard Error	t-value	p-value
Konstanta	19,472	b ₀	3,791	5,136	0,000
Partisipasi Anggaran (X _{PA})	0,279	b ₁	0,079	3,524	0,003
Keterlibatan kerja (X _{KK})	0,162	b ₂	0,067	2,411	0,002
R ² = 47,3 %		F = 7,628	p = 0,004	n = 20	

Sumber: data primer diolah, 2002.

Hasil analisis regresi hipotesis ini menunjukkan bahwa koefisien partisipasi anggaran signifikan. Hal ini berarti partisipasi anggaran secara signifikan mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran dengan koefisien regresi sebesar 0,279 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,003 ($p < 0,05$).

Hasil analisis regresi hipotesis ini juga menunjukkan bahwa koefisien keterlibatan kerja signifikan. Hal ini berarti keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran dengan koefisien regresi sebesar 0,162 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,002 ($p < 0,05$).

Hasil analisis diatas memberikan bukti empiris bahwa faktor partisipasi penyusunan anggaran dan keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam menjelaskan kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran. Bagi manajer yang turut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran akan menurunkan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Demikian juga bagi para manajer yang mempunyai keterlibatan kerja akan menurunkan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Sedangkan bagi manajer yang tidak memiliki partisipasi penyusunan anggaran dan keterlibatan kerja akan meningkatkan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran.

4. PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja masing-masing berpengaruh secara signifikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien b₁ adalah 0,279 pada tingkat signifikan p sebesar 0,003 ($p < 0,05$). Selanjutnya koefisien b₂ adalah 0,162 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,002 ($p < 0,05$).

4.2. Implikasi

Temuan dalam penelitian ini memiliki implikasi praktek yang penting karena menyatakan bagaimana senjangan anggaran dapat dikendalikan. Perusahaan yang mempertimbangkan senjangan anggaran harus menerapkan kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi para manajer terhadap tujuan dan nilai perusahaan karena

kesetiaan dan loyalitas pada suatu perusahaan akan mengurangi kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Proses pembentukan nilai dapat dilakukan melalui berbagai aturan, riwayat, mitos, legenda dan metafora (Peters & Water, 1982 dalam Nouri, 1994)

Implikasi praktek lain dari temuan penelitian ini adalah bagaimana anggaran departemental harus disesuaikan oleh manajer senior sebagaimana yang dinyatakan oleh Hopwood (1976), yaitu bahwa manajer senior menyusun anggaran departemental tergantung kepada estimasi dari berbagai elemen aspirasional dalam setiap keputusannya.

Rekomendasi untuk penelitian mendatang mungkin dapat diarahkan pada pengkajian yang lebih mendalam pada perusahaan lain dan penggunaan variabel-variabel lain perlu dipertimbangkan untuk memprediksi timbulnya senjangan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 1998. "Management Control Systems". Ninth Edition. Boston: McGraw-Hill Co.
- Camman, C. 1976. "Effects of the Use of Control System". *Accounting, Organizations, and Society*. Vol. 4.
- Chia, Y. M. 1995. "Decentralization, Management Accounting System Information Characteristic, and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapura Study". *Journal of Bussiness Finance and Accounting*:
- Cyert H. M. & March J. G. 1963. *A Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall.
- Dunk, A. S. 1993. "The effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack". *The Accounting Review* 68. April.
- Ghozali, Imam, 2001. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS". Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Govindarajan, V. 1986. "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective". *Decision Science* 17.
- Greenberg, P. S. , Greenberg, R. H. & Nouri, H. 1990. "The Impact of Budget Participation on Job Performance, Job Satisfaction, Motivation and Budgetary Slack: A Meta Analytic Review". *Working Paper*. Tample University
- Hair, J. F. Jr, R. E. Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black. 1998. "Multivariate Data Analysis". New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Hopwood, A. G. 1976. *Accounting and Human Behavior*. New Jersey. Prentice-Hall. Inc.
- Kanungo, R. N. 1982. "Measurement of Job and Work Involvement". *Journal of Applied Psychology*.
- Lawler, E & Hall, D. 1970. "Relationship of Job Characteristic to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation". *Journal of Applied Psychology*.
- Lowe, E. A. dan R. W. Shaw. 1968. "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence From a Company's Budgeting Proses". *The Journal of Management Studies* 5. Oktober.
- Lukka, K. 1988. "Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence". *Accounting, Organization, and Society* 13.
- Merchant, K. A. 1985. "Budgeting and Propersity to Create Budgetary Slack." *Accounting, organization, and Society*. 10.
- Nouri, H. 1994. "Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetery Slack: A Research Note". *Accounting, Organizatuon and Society*. No. 3.

Onsi, M. 1973. "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack". *The Accounting Review*. Juli.

Riyadi, S. 2000. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 3 No. 2. Juli.

Schiff, M., dan A.Y. Lewin. 1970. "The Impact of People on Budgets". *The Accounting Review* 45. April.

Schoonhoven, C.B. 1981. "Problem with Contingency Theory: Testing Assumption Hidden Within the Language of Contingency "Theory". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26. No. 3.

Young, S.M. 1985. "Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Informations on Budgetary Slack." *Journal of Accounting Research* 23.