

## BAB 5

### SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan faktor kontijensi sebagai pemoderasi (studi empiris pada perbankan Surabaya). Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategik dan kecukupan anggaran tidak memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran yang dilaksanakan oleh *top management* dan *middle management* pada perbankan di Surabaya. Hasil-hasil ini mengindikasikan bahwa *top management* dan *middle management* yang memiliki gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategik yang rendah dalam partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan terjadinya senjangan anggaran yang semakin tinggi. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa memperbaiki cara penyusunan anggaran terutama dari segi berperilaku oleh *top management* dan *middle management* dapat menuntun pada arah kinerja yang lebih baik sehingga senjangan anggaran dapat dihindarkan.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yang artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan dalam penyusunan anggaran maka senjangan anggaran akan semakin rendah. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan tersebut tidak memoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran karena individu tersebut diberikan pelimpahan wewenang yang besar pada saat penyusunan anggaran dan standar anggaran yang terlalu ketat sehingga mempersulit individu itu sendiri untuk mencapai target anggaran. Kesulitan tersebut dapat menyebabkan senjangan anggaran.
3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi dalam penyusunan anggaran maka senjangan anggaran akan semakin rendah. Komitmen organisasi di perbankan tersebut rendah karena pada partisipasi penyusunan anggaran adanya tekanan dari atasan yang menyebabkan seseorang merasa tidak mampu memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga komitmen organisasi yang diberikan pada perbankan cenderung lebih sedikit. Tekanan tersebut memberikan ketidakpercayaan diri bagi individu untuk mampu mengekspresikan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi karena adanya keterpaksaan dari atasan. Ketidakpercayaan diri pada komitmen organisasi akan mempertinggi senjangan anggaran.

4. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yang artinya semakin tinggi ketidakpastian lingkungan dalam penyusunan anggaran maka senjangan anggaran semakin rendah. Ketidakpastian lingkungan tersebut tidak memoderasi karena pada partisipasi penyusunan anggaran ada persaingan yang ketat dari perbankan lain. Masing-masing bank akan memberikan jasa-jasa terbaiknya kepada masyarakat. Persaingan yang ketat pada ketidakpastian lingkungan dalam partisipasi penyusunan anggaran akan mempermudah terjadinya senjangan anggaran.
5. Ketidakpastian strategik berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yang artinya semakin tinggi ketidakpastian strategik dalam penyusunan anggaran maka senjangan anggaran semakin rendah. Ketidakpastian strategik tersebut tidak memoderasi karena pada partisipasi penyusunan anggaran dari perbankan lain. Masing-masing bank akan memberikan jasa-jasa terbaiknya kepada masyarakat. Persaingan yang ketat pada ketidakpastian lingkungan dalam partisipasi penyusunan anggaran akan mempermudah terjadinya senjangan anggaran.
6. Kecukupan Anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran, yang artinya semakin tinggi kecukupan anggaran dalam penyusunan anggaran maka senjangan anggaran akan semakin rendah. Kecukupan anggaran ini tidak mampu memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran karena partisipasi penyusunan anggaran yang

dilakukan bawahan memiliki peluang untuk membuat syarat-syarat dari anggaran tersebut berlebihan sehingga informasi yang didapat bias dan asimetris. Informasi yang bias dan asimetris membuat atasan akan salah dalam pengambilan keputusan.

## **5.2 Keterbatasan**

Keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian ini adalah:

1. Sulit untuk mengendalikan responden sehingga pengembalian kuesioner terkadang tidak tepat waktu
2. Faktor-faktor kontijensi yang memoderasi hanya sebagian kecil dari faktor kontijensi yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran
3. Penelitian tidak digunakan secara wawancara langsung melainkan dengan menggunakan persepsi responden yang belum tentu mencerminkan yang sebenarnya.

## **5.3 Saran**

Evaluasi atas hasil penelitian ini menemukan beberapa saran dari keterbatasan yang dimiliki, yaitu:

1. Masih diperlukan penelitian lain yang berkaitan dengan topik yang sama untuk mengetahui hasil konsistensi penelitian
2. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan pengujian terhadap faktor kontijensi lain yang dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan

anggaran, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja manajerial, *locus of control* dan *job relevant information*

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., dan Yuanita A., 2007, *Anggaran Bisnis Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN Yogyakarta
- Alim,M.N., 2007, Substansi dan Kontribusi Pendekatan Kontijensi dalam Metodologi Riset Akuntansi dan Bisnis, *Arthavidya*, Nomor 1, Februari: 37-45
- Anthony, R., N. dan Vijay G., 2009, *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat
- Bandi, 2006, Pengaruh Respon Perusahaan dalam Investasi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan: Strategi Bisnis, Kematangan Teknologi Informasi, dan Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Anteseden, *Simposium Nasional Akuntansi IX*, Padang
- Grediani, E. dan Slamet S., 2010, Pengaruh Tekanan Ketaatan dan Tanggung Jawab Persepsian pada Penciptaan *Budgetary Slack*. *Simposium Nasional Akuntansi XIII*. Universitas Jenderal Sudirman: Purwokerto
- Hansen, D. R. Dan Maryanne M. M., 2009, *Managerial Accounting (Akuntansi Manajerial)*, Buku 1, Edisi 8, Jakarta: Salemba Empat
- Hapsari, N., 2010, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I). *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Semarang: Universitas Diponegoro

- Hariyanti, W., 2002, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Tesis Pascasarjana Tidak Dipublikasikan*, Semarang: Universitas Diponegoro
- Husain, S. P., 2011, Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *INOVASI*. ISSN: 1693-9034, Volume 8, Nomor 3, September: 102-114
- Ikhsan, A., dan La Ane., 2007, Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Universitas Hasanuddin: Makassar
- Kartika, A., 2010, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidak Pastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi*, ISSN: 1979-4886, Volume 2, Nomor 1, Februari: 39-60
- Kosasih, N., 2008, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Ketidakpastian Strategik, Revisi Anggaran terhadap Kinerja UPT Kesmas di Wilayah Jawa Barat. *Jurnal Manajemen*, Volume 7, Nomor 3, September: 324-341
- Latuheru, B.P., 2011, Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku), *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 7, Nomor 2, November: 117-130
- Mustikawati, Rr. I., 2006, The Effect of Goal Orientation and Leadership Toward Management Accountant's Role in Business Decision Making and Adoption in New

Management Accounting Techniques, *Simposium Nasional Akuntansi IX*. Padang

Musyarofah, S., 2004, Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi, *JAAI*, Volume 8, Nomor 1, Juni

Nor,W., 2007, Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, *Simposium Nasional Akuntansi X*. Universitas Hasanuddin: Makassar

Riyanto, B., 2003, An Examination of the Impact of The Fit between Strategic Uncertainty and Management Accounting System on Financial Performance, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Volume 6, Nomor 3, September: 288-303

Rosyid, A., 2009, Analisis Penggunaan Metode Discounted Cash Flow dan Ukuran Non Keuangan dalam Penganggaran Modal: Pendekatan Kontijensi, *Tesis Pascasarjana Tidak Dipublikasikan*, Semarang: Universitas Diponegoro

Sugioko, S., 2008, Pengaruh Komitmen dan Kecukupan Anggaran pada Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja, *ISSN*, Volume 7, Nomor 2, Maret: 182-188

Sumarno, J., 2005, Pengaruh Komitmen dan Gaya Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta), *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo

Trisnaningsih,S., 2007, Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor, *Simposium Nasional Akuntansi X*, Universitas Pembangunan Nasional Veteran: Makassar

Soetrisno, 2010, Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, *Tesis Pascasarjana Tidak Dipublikasikan*, Semarang: Universitas Diponegoro

Surabaya Tourism, 2011, Daftar Bank Pemerintah, (<http://www.surabayatourism.com>, diunduh 24 Oktober 2012)

Surabaya Tourism, 2011, List National Private Bank (Branch), (<http://www.surabayatourism.com>, diunduh 24 Oktober 2012)

Wati, E., L. dan Nila A., 2010, Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi pada Auditor Pemerintah di BPKP Perwakilan Bengkulu), *Simposium Nasional Akuntansi XIII*, Universitas Jenderal Soedirman: Purwokerto

Yuliana, C., 2010, Peran Kepemimpinan dalam Pencapaian kinerja Organisasi melalui Budaya, Strategi dan Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi, *Simposium Nasional Akuntansi XIII*. Universitas Jenderal Soedirman: Purwokerto