

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KEKESENJANGAN ANGGARAN
PADA PT. INKA DI MADIUN**

Oleh
Erna Sulistyowati
Prodi Akuntansi FEB-UPN “Veteran” Jatim
Email: ernasulistyowati@yahoo.com

ABSTRAK

Dalam kondisi persaingan yang ketat, dengan sistem ketidakpastian lingkungan dan partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi, manajer harus memiliki komitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha yang terbaik bagi organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran, menguji apakah kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap senjangan anggaran dan ketidakpastian lingkungan serta komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap senjangan anggaran.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dalam bentuk kuesioner dengan skala *semantic differensial*. Adapun respondennya adalah kepala seksi dan sub seksi dari PT. INKA (Persero), dengan sampel sebanyak 33 responden. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, untuk mrnguji hipotesis secara simultan menggunakan uji F dan secara parsial menggunakan uji t,

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara simultan keseluruhan variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran dan. komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.

Keywords : partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan senjangan anggaran

PENDAHULUAN

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran. Setiap manajer dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Agar sasaran dapat dicapai, manajer menengah dan bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran. Dalam penyusunan anggaran tersebut top manager perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat meramalkan kejadian-kejadian yang akan datang dengan tepat. Kenyataan yang banyak terjadi adalah bahwa masukan-masukan yang diberikan oleh bawahan dalam penyusunan anggaran seringkali berbeda. Manajer dituntut untuk dapat menyelaraskan anggaran dengan kebijakan-kebijakan tertentu yang dapat membuat anggaran menjadi lebih efektif didalam menghadapi kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Para manajer yang memiliki berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha yang terbaik bagi organisasi yaitu dengan

memperhatikan dan mempertimbangkan masukan-masukan dari para manajer dari bawahannya. Sehingga dengan komitmen organisasi yang tinggi, kekesenjangan anggaran dapat dihindari.

Dalam ketidakpastian lingkungan tinggi, partisipasi yang tinggi dari manajer akan mengurangi kesenjangan anggaran. Pada kondisi ini bawahan sulit memprediksi masa depan karena tidak mampu memperoleh informasi yang akurat. Hal ini menyebabkan bawahan sulit pula untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Kemungkinan lain yang menyebabkan ketidakpastian rendah mendorong terjadinya kekesenjangan anggaran adalah karena adanya keterbatasan atasan dalam menganalisa seluruh informasi. Walaupun pada kondisi ketidakpastian rendah informasi mudah diperoleh, kemampuan analisis atasan tetap terbatas..

PT. INKA yang bergerak dalam industri penghasil kereta api. juga mengalami kesenjangan anggaran pada tahun 2011 sampai 2012. Data menyebutkan bahwa pada tahun 2011 PT. INKA, menetapkan anggaran sebesar Rp. 26.799.500.000,- namun realisasi anggarannya sebesar Rp. 23.958.672.000,- atau mengalami kekesenjangan anggaran sebesar 2.840.828.000,- . Dan pada tahun 2012 anggaran yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 24.580.004.000,- namun realisasi anggarannya sebesar Rp. 20.438.254.000,- atau mengalami kekesenjangan anggaran sebesar Rp. 4.141.750.000,-. Selisih kurang dalam penyusunan anggaran semaksimal mungkin ditekan oleh pihak penyusun anggaran supaya perusahaan tidak mengalami kerugian. Akibat fluktuasi tersebut menyebabkan perusahaan susah memprediksi kondisi pasar dimasa datang, yang membuat PT. INKA tidak bisa mematok harga dengan pasti.

Dalam penyusunan anggaran semua manajer baik itu manajer tingkat bawah ataupun jajaran top manajer selalu ikut terlibat. Tapi kenyataan yang ada di perusahaan PT. INKA para manajer tingkat bawah tidak berhak ikut langsung dalam penyusunan anggaran perusahaan. Para manajer bawahan hanya memberi usulan ataupun masukan informasi kepada jajaran top manajer, namun keputusan akhir ada di tangan top manajer. Bila top manajer tidak setuju dengan usulan manajer tingkat bawah maka usulan itu tidak dipakai meskipun sebenarnya usulan tersebut sudah dianggap sempurna.

Dari data diatas menunjukkan bahwa manajer pada PT. INKA di Madiun, dalam penyusunan anggaran kurang melibatkan bawahan. Karena bawahan jarang dilibatkan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga bawahan kurang optimal menerapkan komitmen pada organisasi. Mengingat pentingnya anggaran perusahaan sebagai alat untuk menentukan kebijakan dan keputusan manajer, maka perlu dilakukan kajian seberapa besar komitmen, penyesuaian dan partisipasi unit kerja perusahaan dalam penyusunan anggaran terhadap kekesenjangan anggaran dengan tidak meninggalkan pengaruh ketidakpastian lingkungan perusahaan.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan dan secara parsial terhadap kekesenjangan anggaran ?

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran secara simultan dan secara parsial terhadap kesenjangan anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi skala kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang (Christina, dkk, 2001). Business budget adalah suatu pendekatan yang format dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan (Adi Saputro dan Asri, 1996:1). Hal ini menunjukkan bahwa anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam

bentuk tertulis. Anggaran harus bersifat sistematis, artinya anggaran disusun dengan berurutan berdasar suatu logika. Setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan, sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambil keputusan yang berdasar beberapa asumsi tertentu.

Kekesenjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya (Young, dalam Edfan Darlis, 2002). Sedangkan Anthony dan Govindarajan dalam Edfan Darlis, (2002) mendefinisikan kekesenjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan, hal ini dilakukan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kemampuan yang sesungguhnya. Tujuannya agar target dapat mudah dicapai bawahan.

Banyak bagian yang menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dan menaikkan biaya perkiraan penjualan dan biaya yang seharusnya dicapai, sehingga anggaran yang dihasilkan lebih mudah dicapai (Abdul Halim, 1998: 196). Perbedaan inilah yang disebut dengan senjangan (slack) anggaran. Para bawahan biasanya cenderung melakukan kekesenjangan anggaran untuk meminimalkan resikonya, mereka tidak ingin menghadapi resiko kegagalan dalam mencapai sasaran anggaran. Disisi lain atasan perlu bantuan bawahan untuk memproses informasi agar menghasilkan analisis yang akurat tetapi sedikit banyak bawahan melakukan tindakan negatif demi kepentingan pribadinya dengan memberikan informasi-informasi yang bias kepada atasan.

Dalam pengambilan keputusan manajemen pada lingkungan perusahaan ada pada pundak manajer puncak. Segala bentuk permasalahan yang timbul baik pada lingkungan internal maupun eksternal haruslah diketahui sedini mungkin. Tetapi untuk mencapai suatu hasil yang optimal dapat mengikutsertakan para manajer. Partisipasi dalam hal tersebut sangatlah efektif untuk pencapaian tujuan.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama-sama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan. Partisipasi anggaran berarti keikutsertaan manajer operasi dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang, yang akan ditempuh oleh manajer dalam pencapaian sasaran.

Partisipasi merupakan teknik manajemen yang efektif karena dengan adanya partisipasi, para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi prestasi kerjanya (Mulyadi, 1993 : 513).

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Riyadi, 2000 : 135). Seperti yang dikemukakan (Riyadi, 2000 : 135), bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif.

Siegel dan Marconi (1989 : 133) menyatakan bahwa dengan partisipasi karyawan akan dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar diseluruh level manajemen. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan

anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.

Di dalam dunia kerja, akan sering kita jumpai orang yang merasa sangat dekat dan mencintai pekerjaannya tetapi merasa tidak cocok dengan organisasi atau perusahaan dimana ia bekerja. Sebaliknya, banyak pula kenyataan bahwa seseorang yang merasa tidak cocok terhadap pekerjaannya tetapi sangat loyal dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasinya. Sikap-sikap seperti itu berhubungan dengan komitmen organisasi yaitu sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dan melibatkan diri dengan organisasi serta anggaran untuk meninggalkannya. Dengan demikian penting untuk menciptakan komitmen karyawan pada organisasi karena merekalah yang menentukan sebagian besar dari keberhasilan organisasi.

Komitmen organisasi menurut Riggio (2000) adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka. Edfan Darlis (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi.

Ketidakpastian lingkungan merupakan, (1) ketiadaan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan, (2) tidak diketahuinya outcome dari keputusan tertentu tentang seberapa besar perusahaan akan mengalami kerugian jika keputusan yang diambil ternyata salah, dan (3) ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan. Pada berbagai tingkat keyakinan, tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu keputusan.

Ketidakpastian lingkungan (*enviromental uncertainty*) adalah rasa ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi sesuatu secara akurat (Prasetyo, 2011) Menurut (Mardiyah/Gudono, 2001) ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasionalisasi perusahaan. Robbins dan Coulter (1999) ketidakpastian lingkungan itu berbeda-beda menurut derajat perubahan dan derajat kompleksitas lingkungan organisasi.

Ketidakpastian menggambarkan kadar kompleksitas lingkungan. Kadar kompleksitas mengacu kepada jumlah komponen dalam sebuah lingkungan organisasi dan sejauh mana pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi itu tentang komponen-komponen tadi. Kompleksitas itu diukur pula dalam rangka pengetahuan yang dibutuhkan sebuah organisasi mengenai lingkungannya.

Berdasarkan pada landasan teori yang dipergunakan dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga bahwa komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kesenjangan anggaran.
2. Diduga bahwa komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kesenjangan anggaran.

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah PT. Inka di Madiun. Populasi penelitian ini adalah semua kepala bagian dan kepala seksi yang ikut andil dan berperan penting dalam pengambilan keputusan di PT. Inka Madiun yang berjumlah 33 orang. Pengambilan sample menggunakan metode Random Sampling sehingga didapatkan sample sebanyak

30 orang persepsi eksekutif dan manajer yang berada satu tingkat sampai lima tingkat dibawah direktur utama pada PT. Inka di Madiun.

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas antara lain; partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi. Variabel tergantung adalah Kesenjangan anggaran

Pengumpulan data diperoleh dari data primer melalui angket yang diisi oleh responden dan data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari catatan perusahaan. Teknik analisis menggunakan uji statistik regresi linier berganda dan uji hipotesis menggunakan uji F untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan dan Uji t untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data dan analisis regresi linier berganda berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, ketidak pastian lingkungan dan komitmen organisasi mengenai terhadap kesenjangan anggar di PT.INKA Madiun seperti tersebut pada table 1.

Tabel 1. Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
	1 (Constant)	-7988	3.237
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.264	.087	.338
Ketidakpastian Lingkungan	.154	.059	.262
Komitmen Organisasi	.272	.065	.495

Sumber : diolah

Berdasarkan Tabel 1 tersebut dfi atas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut : $Y = -7.988 + 0,264 X_1 + 0,154 X_2 + 0,272 X_3$

Konstanta α sebesar $-7,988$ memberikan pengertian bahwa jika tidak terdapat pelaksanaan partisipasi penyusunan anggaran, tidak adanya suatu ketidakpastian lingkungan dan tidak adanya komitmen organisasi atau nilai ketiga variabel tersebut konstan, maka senjangan anggaran sebesar $-7,988$ satuan.

Sedangkan nilai β_1 yang merupakan koefisien regresi dari variabel partisipasi penyusunan sebesar $0,264$ mempunyai arti bahwa jika terjadi peningkatan sistem partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1 satuan, maka akan terjadi peningkatan senjangan anggaran sebesar $0,264$ satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap atau konstan.

Nilai β_2 yang merupakan koefisien regresi dari variable ketidakpastian lingkungan sebesar $0,154$ mempunyai arti bahwa jika terjadi peningkatan ketidakpastian lingkungan sebesar 1 satuan, maka akan terjadi peningkatan senjangan anggaran sebesar $0,154$ satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap atau konstan.

Kemudian nilai β_3 yang merupakan koefisien regresi dari variabel komitmen organisasi sebesar $0,272$ mempunyai arti bahwa jika terjadi peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan, maka akan terjadi peningkatan senjangan anggaran sebesar $0,272$ satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap atau konstan.

Koefisien Korelasi (R)

Analisis ini digunakan untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu mengukur kuat atau lemahnya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi linier yang dihasilkan partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran sebesar 0,706. Sedangkan koefisien korelasi linier yang dihasilkan antara ketidakpastian lingkungan dengan senjangan anggaran sebesar 0,579. Dan koefisien korelasi linier yang dihasilkan antara komitmen organisasi dengan senjangan anggaran sebesar 0,810. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat dan positif antara partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

Koefisien Determinasi (R²)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R²) atau *R square* sebesar 0,791 atau 79,1%. Angka tersebut menunjukkan bahwa naik turunnya senjangan anggaran dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi sebesar 79,1% sedangkan sisanya sebesar 20,9% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor atau variabel lain di luar penelitian ini.

Pengujian secara Simultan (Uji F)

Hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 32,831 > nilai F tabel 2,93 maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Jadi dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran.

Karena hasil pengujian antara partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Maka Hipotesis Pertama terbukti kebenarannya. Dan hal ini berarti pada PT. INKA melibatkan seluruh manajer untuk ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran didukung dengan komitmen organisasi dari para manajer yang tinggi serta ketidakpastian lingkungan yang tinggi agar dapat mengurangi senjangan anggaran yang ada pada PT. INKA.

Pengujian secara Parsial (Uji t)

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji t diperoleh nilai t hitung variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 3,045 > nilai t tabel 2,045, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Jadi dengan tingkat signifikan 5%, secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Hal ini berarti bahwa pada PT. INKA membuktikan telah melibatkan seluruh tingkatan manajer untuk menyusun anggaran, karena dengan melibatkan seluruh manajer memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer yang mendorong timbulnya kreativitas. Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan.

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji t diperoleh nilai t hitung variabel ketidakpastian lingkungan sebesar 2,625 > nilai t tabel 2,045, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi dengan tingkat signifikansi 5%, maka secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran.

Hal ini berarti bahwa pada PT. INKA didalam penyusunan anggaran suatu perusahaan akan mengalami suatu ketidakpastian, dan didalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, akan semakin sulit untuk memprediksi masa depan dan semakin sulit menciptakan senjangan anggaran.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji t diperoleh nilai t hitung variabel komitmen organisasi sebesar 4,181 lebih besar dari nilai t tabel (2,045), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi dengan tingkat signifikansi 5%, maka secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

Hal ini berarti bahwa para manajer pada PT. INKA (Persero) memiliki komitmen tinggi, karena dengan komitmen organisasi yang tinggi akan dapat menghasilkan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan agar anggaran menjadi lebih akurat.

Dalam pengujian hipotesis secara parsial diatas, membuktikan bahwa ketiga variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen tinggi berpengaruh secara parsial terhadap senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa untuk hipotesis kedua terbukti kebenarannya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dari ketiga variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi yang diduga berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu senjangan anggaran, terbukti berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap senjangan anggaran.

Berpengaruhnya variabel komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran secara simultan menunjukkan bahwa untuk dapat menghilangkan senjangan anggaran pada PT. INKA maka didalam penyusunan anggaran manajer pada PT. INKA melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Tetapi manajemen puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan bila dibutuhkan, agar timbulnya *slack* dalam anggaran dapat diminimalkan

Dari hasil penelitian juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini berarti manajer pada PT. INKA memiliki komitmen organisasi tinggi, karena dapat dilihat dalam membuat anggaran relatif tepat dan dapat mengurangi senjangan anggaran untuk kepentingan organisasi. PT. INKA .

PT. INKA mampu menciptakan kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi didalam menghadapi senjangan anggaran karena bila pada kondisi ketidakpastian lingkungan lingkungan yang tinggi, akan semakin sulit untuk memprediksi masa depan dan semakin sulit menciptakan senjangan anggaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran

Secara parsial untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Variabel ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.

Saran

Setelah dikemukakan beberapa kesimpulan, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan sebagai berikut :

Karena lingkungan kerja berubah sangat cepat dan dinamis, hendaknya para manajer dan asisten manajer PT. INKA (Persero) selalu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut. Hal ini sangat penting mengingat diagnosis yang dilakukan dapat membantu para penyusun strategi untuk mengembangkan strategi.

Agar termotivasi perusahaan perlu memperhatikan prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing koordinator bidang dengan memberikan penghargaan sesuai dengan prestasi yang telah dicapai seperti : kenaikan gaji, promosi, tunjangan dan bonus.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 1992, **Anggaran dan Perusahaan**, Edisi 3, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Christina, Ellen, dkk, 2001, **Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis**, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Mulyadi, 1993. **Akuntansi Manajemen “Konsep Manfaat dan Rekayasa**, Edisi ke 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Siegel, Garry dan Marconi, 1989. **Behaviour Accounting**, Two Edition, Routh-Western Publishing Co, Cincinnati Ohio.
- Riggio, Ronald, E, 2000, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, Third editions, Harper Collins College Publisher.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 1999, **Manajemen**, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Stoner, James –Freman, Edward R, 1992. **Manajemen**, Edisi ke-4, Terjemahan Wilhelmus W. Bakawatun dan Benyamin Maulana, Intermedia Jakarta.
- Edfan Darlis, 2002, **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dengan Kesenjangan anggaran.**