

**SKRIPSI**

**PENGARUH PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN  
ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI KABUPATEN  
SLEMAN DAN KOTA YOGYAKARTA**



**Disusun oleh:**

**MARIA SRI BINTANG APRILIANI FUTWEMBUN**

**NIM. 12090681**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA  
YOGYAKARTA**

**2013**

**SKRIPSI**

**PENGARUH PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN  
ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI KABUPATEN  
SLEMAN DAN KOTA YOGYAKARTA**

**Diajukan Kepada Fakultas Bisnis**

**Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**Disusun Oleh:**

**MARIA SRI BINTANG APRILIANI FUTWEMBUN**

**NIM. 12090681**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA  
YOGYAKARTA**

**2013**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan  
Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel  
Moderasi pada Bank Perkeditan Rakyat di Kabupaten  
Sleman dan Kota Yogyakarta

Nama : Maria Sri Bintang Apriliani Futwembun

NIM : 12090681

Semester : 8

Tahun Akademik : 2012 / 2013

Fakultas : Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Telah diperiksa dan disetujui  
Pada tanggal 18 Februari 2013

Dosen Pembimbing,



Maharani Dhian Kusumawati, S.E., M.Sc.

**HALAMAN PENGESAHAN**

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana  
dan Diterima Untuk Memenuhi Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Tanggal

1 Maret 2013

Mengesahkan

Dekan Fakultas Bisnis



(Dr. Singgih Santoso, M.M.)

Dewan Penguji:

1. Putriana Kristanti, Dra., MM., Akt.
2. Christine Novita Dewi, S.E., M.Acc.
3. Maharani Dhian Kusumawati, S.E., M.Sc.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan anugerahNya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta”. Dengan menyelesaikan skripsi ini, maka Penulis telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar sarjana. Selain itu, melalui penulisan skripsi ini dapat membantu Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta dalam menghindari adanya senjangan anggaran, sehingga perusahaan dapat meningkatkan potensi labanya.

Skripsi ini dapat terselesaikan berkat doa dan dukungan dari banyak pihak. Terimakasih yang tak terhingga untuk:

- *Suwargi* Mbah Putri, Mami dan Papi, Mas Nor dan Mbak Feriska, Mas Teguh dan Mbak shandy, Ooh Yoseph, Mbak Siska, Mbak Iin, Mas Galih, Ganes, Ayu, Etta, serta Paduan Suara Lentera Kasih Paroki Wedi, yang selalu memberi dukungan, semangat, dan doa selama proses penyusunan sampai pada terselesaikannya skripsi ini.
- Dosen pembimbing skripsi, Ibu Maharani (Maharani Dhian Kusumawati, S.E., M.Sc) yang selalu menerima kedatangan mahasiswa dengan ramah.
- Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Dinas Perizinan Pemerintah Kota Yogyakarta yang telah membantu dalam proses perizinan untuk menyebarkan kuesioner.

- PT. BPR Shinta Daya, PT. BPR Bhumikarya Pala, PT. BPR Walet Jaya Abadi, dan PD. BPR Bank Jogja Kota, yang telah memberikan ijin untuk dapat menyebarkan kuesioner.

Dalam skripsi ini tentunya masih terdapat banyak kekurangannya. Namun, Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, Maret 2013

Penulis

©UKDW

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	.....	i
HALAMAN PENGAJUAN	.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	.....	iv
KATA PENGANTAR	.....	v
DAFTAR ISI	.....	vii
DAFTAR TABEL	.....	x
ABSTRAK	.....	xi
BAB I	PENDAHULUAN	.....1
1.1	Latar Belakang Masalah	.....1
1.2	Perumusan Masalah	.....7
1.3	Tujuan Penelitian	.....7
1.4	Kontribusi Penelitian	.....7
1.5	Batasan Penelitian	.....8
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	.....9
2.1	Landasan Teori	.....9
2.1.1	Anggaran	.....9
2.1.2	Anggaran Bank	.....11
2.1.3	Senjangan Anggaran	.....12
2.1.4	Penekanan Anggaran	.....13

	2.1.5	Gaya Kepemimpinan	.....	14
	2.2	Penelitian Terdahulu	.....	16
	2.3	Pengembangan Hipotesis	.....	19
<b>BAB III</b>		<b>METODA PENELITIAN</b>	.....	<b>21</b>
	3.1	Data	.....	21
	3.2	Definisi Variabel dan Pengukurannya	.....	21
	3.3	Desain Penelitian	.....	23
	3.3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian	.....	23
	3.3.2	Populasi dan Sampel	.....	23
	3.3.3	Metode Pengumpulan Data	.....	24
	3.4	Model Statistis dan Uji Hipotesis	.....	24
	3.4.1	Statistik Deskriptif	.....	24
	3.4.2	Uji Kualitas Data	.....	25
	3.4.3	Uji Hipotesis	.....	26
<b>BAB IV</b>		<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>28</b>
	4.1	Statistik Deskriptif	.....	28
	4.2	Uji Kualitas Data	.....	30
	4.2.1	Uji Reliabilitas	.....	30
	4.2.2	Uji Validitas	.....	30
	4.3	Uji Hipotesis	.....	32
	4.3.1	Hipotesis 1	.....	32
	4.3.2	Hipotesis 2	.....	33

4.4	Pembahasan .....	36
BAB V	PENUTUP .....	40
5.1	Kesimpulan .....	40
5.2	Saran .....	40

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

©UKDW

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kegiatan Usaha BPR Konvensional Provinsi DIY	.....2
Tabel 2.1	Review Penelitian Terdahulu	.....17
Tabel 3.1	Pembagian Interval Kelas	.....24
Tabel 4.1	Statistik Deskriptif	.....28
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas	.....30
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas	.....31
Tabel 4.4	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana	.....32
Tabel 4.5	Frekuensi Gaya Kepemimpinan	.....33
Tabel 4.6	Hasil <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	.....34
Tabel 4.7	Hasil <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	.....35

**PENGARUH PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN  
ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI KABUPATEN  
SLEMAN DAN KOTA YOGYAKARTA**

**Maria Sri Bintang Apriliani Futwembun**  
Program Studi Akuntansi  
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

**ABSTRAK**

Penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran secara langsung dan secara tidak langsung dengan menggunakan variabel moderasi gaya kepemimpinan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dan untuk menguji kemampuan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan sebagai variabel moderasi dalam pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Responden dalam penelitian ini adalah para Manajer/Kepala Bagian lingkup Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *random*. Sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 28. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari peneliti terdahulu. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan regresi sederhana dan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan anggaran terbukti berpengaruh terhadap senjangan anggaran dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan tidak terbukti memoderasi pengaruh tekanan anggaran dengan senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan yang terbukti memoderasi pengaruh tekanan anggaran dengan senjangan anggaran adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

**Kata Kunci:** tekanan anggaran, senjangan anggaran, gaya kepemimpinan

**PENGARUH PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI KABUPATEN SLEMAN DAN KOTA YOGYAKARTA**

**Maria Sri Bintang Apriliani Futwembun**  
Program Studi Akuntansi  
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

**ABSTRAK**

Penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran secara langsung dan secara tidak langsung dengan menggunakan variabel moderasi gaya kepemimpinan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dan untuk menguji kemampuan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan sebagai variabel moderasi dalam pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Responden dalam penelitian ini adalah para Manajer/Kepala Bagian lingkup Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *random*. Sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 28. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari peneliti terdahulu. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan regresi sederhana dan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan anggaran terbukti berpengaruh terhadap senjangan anggaran dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan tidak terbukti memoderasi pengaruh tekanan anggaran dengan senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan yang terbukti memoderasi pengaruh tekanan anggaran dengan senjangan anggaran adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

**Kata Kunci:** tekanan anggaran, senjangan anggaran, gaya kepemimpinan

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Bank Perkreditan Rakyat berbeda dengan bank umum lainnya karena Bank Perkreditan Rakyat berorientasi pada usaha masyarakat di daerah. Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat sangat dirasakan oleh pemerintah Indonesia, khususnya dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Hal ini dikarenakan Bank Perkreditan Rakyat berorientasi pada kemajuan Usaha Kecil Menengah (UKM) melalui kredit atau pinjaman yang diberikan.

Saat ini Bank Perkreditan Rakyat sedang menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pembukaan cabang-cabang baru dari Bank Perkreditan Rakyat, seperti yang telah dilakukan oleh Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo) Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada akhir tahun 2011, Perbarindo Daerah Istimewa Yogyakarta mulai memperluas jaringan Bank Perkreditan Rakyat di wilayahnya dan para pedagang di sejumlah pasar tradisional menjadi mangsa pasarnya. Ketua Perbarindo Daerah Istimewa Yogyakarta mengatakan bahwa pasar tradisional dinilai cukup potensial hingga memiliki 15.000 pedagang yang bisa menjadi nasabah bagi Bank Perkreditan Rakyat (Brilliantono, 2011).

Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta saat ini dapat dilihat dari total aset Bank Perkreditan Rakyat

yang semakin meningkat dari bulan ke bulan. Berikut adalah data perkembangan kegiatan usaha Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta:

Tabel 1.1  
Kegiatan Usaha BPR Konvensional di Provinsi D.I Yogyakarta  
Periode: Maret 2012 – Desember 2012

	Kredit yang diberikan	Total Aset	Jumlah Nasabah
Maret	2.142.109.669	2.634.339.233	538.221
April	2.194.212.759	2.661.732.268	528.039
Mei	2.240.311.517	2.716.967.415	531.117
Juni	2.302.037.567	2.781.553.972	569.703
Juli	2.343.482.287	2.824.510.511	529.074
Agustus	2.352.018.987	2.857.302.027	532.049
September	2.367.944.310	2.912.332.265	533.253
Oktober	2.373.859.162	2.946.951.546	535.551
November	2.395.115.918	2.997.291.655	535.162
Desember	2.388.696.550	3.097.326.939	588.244

Sumber: Bank Indonesia ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id))

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan nasabah Bank Perkreditan Rakyat terus meningkat seiring dengan peningkatan total aset Bank Perkreditan rakyat. Hal ini menunjukkan bahwa Perbarindo telah berhasil dalam memperluas jaringan Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta saat ini akan membuat tingkat persaingan antar bank maupun persaingan dengan lembaga keuangan lainnya menjadi semakin tinggi. Lingkungan usaha yang semakin kompetitif menuntut masing-masing bank untuk dapat mengelola usahanya secara efektif dan efisien sehingga dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, bank membutuhkan suatu alat perencanaan dan pengendalian yang baik

sehingga kegiatan operasional bank dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Perencanaan mengidentifikasi tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan, sedangkan pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan yang telah dianggarkan. Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang telah direncanakan menunjukkan bahwa sistem tidak berjalan dengan baik (Hansen & Mowen, 2006:356).

Alat yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengendalian tersebut adalah anggaran. Anggaran dalam suatu bank bermanfaat untuk mengelola seluruh dana yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan (Muljono, 1996:3). Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek (Ane, 2007).

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, yaitu dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah, sehingga proses penyusunan anggaran tidak terlepas dari perilaku manusia. Anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya, oleh karena itu anggaran menjadi titik awal dalam menilai kinerja (Anthony & Govindarajan, 2004:76). Untuk menghasilkan anggaran yang efektif, manajer harus mempunyai kemampuan untuk memprediksi masa depan. Pada saat manajer memberikan perkiraan mengenai pendapatan dan biaya secara bias atau jauh dari yang seharusnya dapat dicapai, maka akan

timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*). Senjangan anggaran diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran dengan estimasi terbaik dari organisasi (Anthony & Govindarajan, 2004:84).

Terjadinya senjangan anggaran dapat dipicu oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang dapat memicu timbulnya senjangan anggaran adalah penekanan anggaran. Penekanan anggaran terjadi apabila suatu organisasi menggunakan anggaran sebagai alat pengukur kinerja manajemen (Veronica & Krisnadewi, 2009). Ketika anggaran dijadikan alat pengukur kinerja manajemen, para manajer cenderung membuat anggaran yang relatif mudah untuk dicapai agar kinerjanya terlihat baik oleh atasan. Anggaran yang mudah dicapai tersebut dibuat dengan menurunkan pendapatan dan meninggikan biaya, dari kapasitas yang sebenarnya yang masih dapat dicapai. Pada saat manajer melakukan hal ini, mereka telah melakukan upaya terjadinya senjangan anggaran.

Selain penekanan anggaran, gaya kepemimpinan secara tidak langsung juga dapat menciptakan senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggota kelompok (Stoner et al, 1996:165). Fred Fiedler membagi gaya kepemimpinan menjadi dua, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan karyawan dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan memperbesar peluang manajer dalam menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka (Ane, 2007).

Penelitian tentang pengaruh penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran telah banyak dilakukan. Veronica dan Krisnadewi (2009) meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap terhadap senjangan anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Sujana (2009) mengenai pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack*, menyatakan bahwa penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran juga telah banyak dilakukan. Ane (2007) meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel moderasi, salah satu variabel moderasinya adalah gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan yang terbukti memoderasi adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Namun, pada topik penelitian yang sama, Widyaningsih (2011) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan tidak terbukti memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan yang berhubungan dengan faktor-faktor penyebab terjadinya senjangan anggaran, peneliti ingin menguji kembali pengaruh penekanan anggaran dengan senjangan anggaran. Selain itu, penelitian ini juga memasukan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta.

Kegiatan Bank Perkreditan Rakyat adalah menghimpun dana dari masyarakat, kemudian menyalurkan kembali dana tersebut melalui kredit atau pinjaman. Dana dari masyarakat ini akan dikendalikan dengan adanya anggaran. Untuk itu, anggaran harus disusun dengan baik agar tidak terjadi penurunan kemampuan dalam memperoleh laba, atau terjadi senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengajukan judul penelitian: **“PENGARUH PENEKANAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI KABUPATEN SLEMAN DAN KOTA YOGYAKARTA”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah tekanan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan memoderasi pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.
2. Untuk menguji kemampuan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dalam memoderasi pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

## **1.4 Kontribusi Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Bank BPR di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran agar dapat menghindari timbulnya senjangan anggaran.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti mengenai penekanan anggaran, gaya kepemimpinan, serta senjangan anggaran.

## 3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan terutama bagi yang berminat melakukan penelitian yang berkaitan dengan materi penelitian ini.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Penelitian ini akan membahas satu variabel independen yaitu penekanan anggaran dan satu variabel moderating yaitu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi manajer dalam menciptakan senjangan anggaran. Penelitian ini dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta, sehingga hasilnya mencerminkan kondisi yang ada pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta yang tidak dapat digeneralisasi pada semua keadaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan atas penelitian mengenai pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi adalah sebagai berikut:

1. Tekanan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Artinya, semakin tinggi tekanan anggaran yang terjadi, maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran yang ditimbulkan oleh para manajer.
2. Pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran tidak dimoderasi oleh gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan.
3. Pengaruh tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran dimoderasi oleh gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, terdapat beberapa saran yang disampaikan oleh Penulis, yaitu:

1. Bagi Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta

Kesimpulan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa penekanan anggaran mampu menciptakan senjangan anggaran. Oleh karena itu, atasan perlu meneliti kembali anggaran yang dibuat oleh para manajer guna menghindari adanya senjangan anggaran. Selain itu, gaya kepemimpinan manajemen pada Bank Perkreditan Rakyat yang menjadi sampel penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Gaya kepemimpinan ini hendaknya terus dipertahankan supaya dapat meminimalisir upaya para manajer dalam menciptakan senjangan anggaran.

## 2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya hendaknya mengambil populasi yang lebih luas dan berbeda dengan penelitian ini, sehingga akan memperoleh hasil yang mungkin akan berbeda pula. Selain itu, penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan variabel-variabel baru yang dapat mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ane, La. 2007. "*Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*". Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. (F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerjemah). 2004. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-11. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardiani, Susi. 2007. "*Budgetary Participation and Budgetary Slack*". Jurnal Ihsan Gorontalo. Vol.2 No.1.
- Armaeni. 2012. "*Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Pinrang)*". Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Brilliantono, Endot. 2011. *BPR Akan Perkuat Segmen di Sejumlah Pasar Tradisional*, (Online), (<http://www.bisnis-jateng.com/index.php/2011/12/bpr-akan-perkuat-segmen-di-sejumlah-pasar-tradisional/>, diakses 11 Oktober 2012).
- Dunk, A.S. 1993. "*The Effect of Budget Emphasis and Information Assymetry on Relation Between Budgetary Participation and Slack*". The Accounting Review, Vol.68:400-410.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Halim, Abdul. Achmad Tjahjono. dan Muhammad Fachri Husien. 1998. *Sistem Pengendalian Manajemen*. AMP YKPN: Yogyakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M.Mowen. (Ancella A. Hermawan, Penerjemah). 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngern, Charles. 2008. *Akuntansi Biaya*. Edisi ke-11. Jakarta: Indeks.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw – Hill. Inc.
- Muljono, Teguh Pudjo. 1996. *Bank Budgeting*. Edisi ke-1. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi: Yogyakarta.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting*. Edisi ke-1. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Permatasari, Paramitha Intan. 2012. *"Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Boyolali"*. Skripsi. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah.

Santoso, Singgih. 2004. SPSS Versi 10. Edisi ke-5. Jakarta: Gramedia.

Suartana, I Wayan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta: Andi.

Sujana, I Ketut. 2009. *"Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack pada Hotel-hotel Berbintang di Kota Denpasar"*. Jurnal Umum Fakultas Ekonomi. Universitas Udayana.

Stoner, James A. F. R. Edward Freeman. dan Daniel R. Gilbert. JR. (Sindoro, Alexander dan Sayaka Bambang, Penerjemah). 1996. *Manajemen*. Jilid II. Jakarta: PT Prenhallindo.

Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2009. *"Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung"*. Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis. Vol.4. hal 20—28.

Widyaningsih, Aristanti. 2011. *"Moderasi Gaya Kepemimpinan Atas Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack"*. Jurnal Ilmiah Ekonomi. Vol.6 No.1.

[www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)