



# Plagiarism Checker X Originality Report

**Similarity Found: 15%**

Date: Wednesday, October 24, 2018

Statistics: 2496 words Plagiarized / 17013 Total words

Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

---

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP BUDGETARY SLACK PADA PTPN X PG. DJOMBANG BARU Oleh : Dra. Rachyu Purbowati, MSA Dwi Ermayanti S, SE. MM Daniar Natalia, SE SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PGRI DEWANTARA JOMBANG BAB I PENDAHULUAN Latar Belakang Di dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat bertahan hidup dan berkembang dengan baik, maka perusahaan harus bekerja secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan suatu perencanaan dan pengendalian yang andal agar operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Perencanaan dan pengendalian memiliki hubungan yang sangat erat. Perencanaan merupakan usaha untuk menentukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan atau direalisasikan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai.

Dengan demikian, suatu perusahaan harus membuat perencanaan yang matang sebelum memulai kegiatan operasionalnya untuk meminimalisasi kegagalan yang mungkin terjadi. Pengendalian merupakan usaha untuk mengarahkan proses pada rencana yang telah disepakati. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk proses perencanaan dan pengendalian adalah anggaran.

Anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang direncanakan.

Selain itu, dalam fungsinya sebagai alat perencanaan, anggaran terdiri atas sejumlah

target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan alat pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, Welsch, Hilton dan Gordon dalam Ikhsan (2007:2)). Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian jika dalam penyusunannya melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran.

Pihak-pihak yang dimaksud adalah atasan (principal) dan bawahan (agent). Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan. Jika tidak diperhatikan, maka dapat menimbulkan *dysfunctional behavior*. Dalam proses penyusunan, anggaran memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia. Oleh karena itu, terdapat perilaku-perilaku manusia yang akan timbul sebagai akibat dari anggaran, baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif.

Perilaku yang positif akan timbul jika tujuan pribadi masing-masing manajer selaras, serasi dan seimbang dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*) dan manajer mempunyai kemauan untuk memenuhinya. Sebaliknya, tindakan negatif seperti *budgetary slack* (Warindrani, 2006: 99). *Budgetary slack* merupakan langkah pembuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi.

*Budgetary slack* didefinisikan sebagai perbedaan atau selisih antara sumberdaya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumberdaya yang diajukan dalam anggaran. Dalam keadaan terjadinya *budgetary slack*, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya sehingga anggaran dapat dicapai dengan mudah. Salah satu faktor yang dapat menimbulkan *budgetary slack* adalah partisipasi anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan proses di mana individu-individu, baik atasan maupun bawahan, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan target anggaran. Dalam menyusun anggaran, manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar. Tujuan anggaran cenderung menjadi tujuan manajer ketika menyusun anggaran.

Penetapan anggaran yang terlalu ketat merupakan tantangan bagi manajer yang agresif dan kreatif, sedangkan anggaran yang terlalu longgar merupakan kesempatan bagi manajer yang ingin menimbulkan suasana di mana manajer tersebut akan mencapai anggarannya dan akhirnya akan dapat mengurangi resiko yang harus dicapai. Partisipasi penganggaran ini diperlukan karena bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya.

Mustikawati (1999:98) menyarankan perlunya bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian, tujuan perusahaan akan lebih dapat diterima jika seluruh anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok untuk saling bertukar pendapat dan informasi mengenai tujuan perusahaan.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang mereka peroleh dengan mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dapat dilakukan dengan pembuatan budgetary slack atau senjangan anggaran.

Budgetary slack juga dapat disebabkan oleh adanya asimetri informasi antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah karena adanya perbedaan sumber dan akses atas informasi tersebut.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Utomo (2006) yang menyatakan bahwa informasi simetris mendorong bawahan membuat budgetary slack, sehingga dapat dikatakan bahwa informasi asimetris merupakan pemicu budgetary slack. Faktor lain yang mempengaruhi budgetary slack adalah komitmen organisasi. Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979).

Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari (Angle dan Perry, 1981; Porter et al., 1974). Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya.

Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran. Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack telah banyak dilakukan dimana menunjukkan hasil temuan yang berbeda-beda.

Pada penelitian Dewi (2006) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan

anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap slack anggaran sedangkan penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap slack anggaran. Penelitian Lestari (2008) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dan penekanan anggaran mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap slack anggaran. Sebaliknya, asimetri informasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap slack anggaran.

Wati (2010) hasil penelitiannya menunjukkan partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan budget emphasis berpengaruh terhadap slack anggaran. Apriyandi (2011) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dengan budgetary slack dengan arah negatif dan informasi asimetri memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan budgetary slack.

Armaeni (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya budgetary slack.. Suwondo (2012) hasil penelitian untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif terhadap budgetary slack.

Sedangkan hasil penelitian untuk hipotesis keduanya menunjukkan bahwa variabel asimetri informasi dan variabel komitmen organisasi bukan variabel yang memoderasi hubungan pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack. PTPN X PG. Djombang Baru adalah salah satu perusahaan BUMN yang berada di kota Jombang yang beralamat di Jl. Panglima Sudirman No.1 Jombang. PTPN X PG.

Djombang Baru merupakan BUMN yang berada di dalam naungan PTPN X (PERSERO). Dalam proses penyusunan anggaran PTPN X PG. Djombang Baru sudah melibatkan karyawan untuk bersama-sama membuat anggaran. Namun dalam proses penyusunan anggaran PTPN X PG. Djombang Baru cenderung membuat anggaran yang mudah dicapai dengan cara merendahkan pendapatan.

Hal tersebut dapat dilihat dari perbandingan antara anggaran dengan realisasi. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari tabel sebagai berikut : Tabel 1.1 Perbandingan anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan Tahun \_Anggaran \_Realisasi \_\_2011 \_82.272.269.000 \_90.998.408.876 \_ \_2012 \_92.758.779.000 \_100.317.825.000 \_ \_2013 \_101.663.479.342 \_110.641.841.000\ \_ \_Sumber : RKAP dan Laporan Realisasi tahun 2011-2013 PTPN X PG. DJombang Baru.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa realisasi anggaran jauh lebih besar dari target anggaran yang telah ditetapkan oleh PTPN X PG. Djombang Baru. Hal ini menunjukkan bahwa PTPN X PG. Djombang Baru menetapkan anggaran yang mudah dicapai padahal

sebenarnya kemampuan PTPN X PG. Djombang Baru dalam menetapkan target anggaran masih bisa ditingkatkan lagi. Dari sini terlihat adanya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Pada dasarnya penelitian ini menindaklanjuti dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian Suwondo (2012). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Suwondo adalah pada penelitian Suwondo variabel asimetri informasi dan variabel komitmen organisasi digunakan sebagai variabel moderasi sedangkan pada penelitian ini variabel asimetri informasi dan variabel komitmen organisasi tidak dijadikan sebagai variabel moderasi.

Selain itu obyek penelitian Suwondo di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Ponorogo sedangkan obyek pada penelitian ini dilakukan di PTPN X PG. Djombang Baru.

Berdasarkan permasalahan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP BUDGETARY SLACK PADA PTPN X PG. DJOMBANG BARU" 1.2 Rumusan Masalah Berdasarkan latar belakang yang ada, maka rumusan masalah yang diajukan adalah : 1.

Bagaimana pengaruh secara partial partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru ? 2. Bagaimana pengaruh secara simultan partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru? 3. Variabel manakah diantara partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi yang paling berpengaruh dominan terhadap budgetary slack pada PTPN X PG.

Djombang Baru? 1.3 Tujuan Penelitian 1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh secara partial partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. 2.

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh secara simultan partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. 3. Untuk mengetahui variabel manakah diantara partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi yang paling berpengaruh dominan terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. 1.4 Manfaat Penelitian 1. Bagi Perusahaan a. Bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran perusahaan untuk waktu yang akan datang.

b. Perusahaan dapat mengetahui apakah partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap budgetary slack. 2. Bagi peneliti a.

Memperoleh pengetahuan praktis dan gambaran yang nyata tentang keadaan suatu perusahaan, khususnya tentang hal-hal yang berhubungan dengan masalah partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack. b.

Menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah khususnya dibidang Akuntansi Sektor Publik dan Ilmu Akuntansi pada umumnya serta penerapannya. 3. Bagi Pihak lain Sebagai pertimbangan dan sekaligus masukan mengenai masalah masalah dalam partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organsiasi terhadap budgetary slack. BAB II TINJAUAN PUSTAKA 2.1

Penelitian Terdahulu Berikut hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan : Apriyandi (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan budgetary slack pada pemerintah daerah kabupaten Wajo provinsi Sulawesi Selatan. Dalam hipotesis pertamanya disebutkan anggaran partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap budgetary slack, sedangkan hipotesis keduanya informasi asimetri berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan budgetary slack.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara anggaran partisipatif dengan budgetary slack dengan arah negatif, artinya semakin tinggi anggaran partisipatif pada pemerintah daerah kabupaten wajo maka budgetary slack dalam penyusunan anggaran akan semakin menurun. Sedangkan untuk hipotesis keduanya variabel moderasi yang merupakan interaksi antara anggaran partisipatif dengan informasi asimetri berpengaruh secara signifikan terhadap budgetary slack sehingga dapat disimpulkan bahwa informasi asimetri memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan budgetary slack.

Armaeni (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris dan penekanan anggaran terhadap budgetary slack pada SKPD Pemerintah Kabupaten Pirang. Berdasarkan hasil pengujian secara simultan (uji F), menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan penekanan anggaran secara serempak berpengaruh signifikan terhadap timbulnya budgetary slack.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya budgetary slack, informasi asimetri berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya budgetary slack dan penekanan anggaran berpengaruh signifikan terhadap timbulnya budgetary slack. Suwondo (2012) melakukan penelitian berjudul analisis partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dengan asimetri informasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi (study

kasus di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Ponorogo).

Dalam hipotesis pertamanya disebutkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap budgetary slack dan hipotesis keduanya informasi asimetri dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap budgetary slack. Hasil penelitian untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif terhadap budgetary slack artinya bahwa partisipasi anggaran akan menurunkan tingkat kesenjangan anggaran.

Sedangkan hasil penelitian untuk hipotesis keduanya menunjukkan bahwa variabel asimetri dan variabel komitmen organisasi bukan variabel yang memoderasi hubungan pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack di STAIN Ponorogo. Penelitian ini menindaklanjuti dari penelitian-penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada variabel bebas (Variabel X) yang digunakan dan objek penelitian.

Dalam penelitian ini, variabel bebas yang digunakan adalah partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi. Sedangkan objeknya adalah PTPN X PG. Djombang Baru. 2.2 Landasan Teori Sebelum perusahaan beroperasi dalam suatu periode, terlebih dahulu melakukan tahapan dalam manajemen yaitu perencanaan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses perencanaan itu terdiri dari Strategic Plan, Long Term Obyektif, Short Term, Objektives, Short Term Plan dan Budgets.

Anggaran disusun berdasarkan rencana dan tujuan jangka pendek perusahaan. Sedangkan tujuan jangka pendek perusahaan ditetapkan berdasarkan rencana jangka panjang yang disusun berdasarkan rencana strategi (strategic plan). Setelah anggaran disusun, ditetapkan dan dilaksanakan, kemudian dilakukan suatu tahapan pengendalian melalui analisis kinerja manajemen yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran.

Hasil dari perbandingan tersebut merupakan informasi bagi manajemen untuk dapat mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan. Selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar melakukan tindakan perbaikan operasional perusahaan dan mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. 2.2.1 Anggaran 2.2.1.1

Pengertian Anggaran Anggaran adalah "Rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif" (Sasongko dan

Parulian, 2010: 2). Menurut Nasehatun (1999: 195): "Anggaran perusahaan merupakan suatu rencana yang menyeluruh dari segala tingkat kegiatan dalam perusahaan yang dinyatakan dengan angka (uang) untuk suatu periode tertentu".

Sedangkan Rudianto (2009: 3) menyatakan: "Anggaran sebagai rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis". Dan menurut Nafarin (2000: 9): "Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan". Dari beberapa pengertian anggaran di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang rinci yang dinyatakan dalam bentuk keuangan dan atau angka-angka dari suatu kebijaksanaan suatu organisasi/ instansi pemerintah yang harus dicapai pada suatu periode tertentu. 2.2.1.2

Fungsi Anggaran Menurut Supriyono (2000: 42) banyak perusahaan menerapkan sistem anggaran dalam kegiatan operasionalnya karena anggaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut: 1. Fungsi Perencanaan Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program dalam jangka pendek, umumnya satu tahun. 2.

Fungsi Koordinasi Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. 3. Fungsi Komunikasi Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan dalam proses anggaran.

Selanjutnya setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik. 4. Fungsi Motivasi Anggaran berfungsi sebagai alat memotivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. 5. Fungsi Pengendalian Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. 6.

Fungsi Pendidikan Anggaran berfungsi juga sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2006: 29) anggaran operasi mempunyai fungsi sebagai berikut : 1. Untuk menyesuaikan rencana strategis. 2.

Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi. 3. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang yang mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka. 4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer. 2.2.1.3

Karakteristik Anggaran Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut karakteristik anggaran yang dikemukakan Mulyadi dalam Dina Nur Afiani (2010 : 30) : 1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan. 2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun. 3. Anggaran berisi komitmen atas kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. 4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran. 5.

Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu. 6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan. 2.2.1.4 Manfaat dan Tujuan Anggaran Anggaran diperlukan karena memiliki tujuan dan manfaat.

Anggaran merupakan alat manajemen yang bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Berikut tujuan dan manfaat anggaran yaitu: Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran (Nafarin, 2009: 19), antara lain: Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana. 2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan. 3.

Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan. 4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal. 5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat. 6.

Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan. Sedangkan manfaat dari anggaran (Nafarin, 2009: 19), yaitu: Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama. Dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan atau kekurangan karyawan. Dapat memotivasi karyawan. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.

Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu. Sumber daya dapat dimanfaatkan seefisien mungkin. Alat pendidikan bagi para manajer. 2.2.1.5 Keunggulan

dan Kelemahan Anggaran Anggaran dihasilkan oleh proses penyusunan anggaran. Pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya, (Supriyono, 2000: 44) yaitu: 1.

Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah. 2. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasikan usaha perencanaan. 3. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan itu terjadi. 4. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan. 5.

Mengembangkan iklim "sadar laba" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan. 6. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat diintegrasikan dan komprehensif. 7.

Memberikan kesempatan pada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan. 8. Mengkoordinasikan, menghubungkan dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan. 9. Mendorong suatu standar prestasi tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan yang berguna dan menyediakan perangsang untuk pelaksanaan yang lebih efektif. 10.

Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksklusif secara individual. Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa kelemahan, (Nafarin, 2009: 20) yaitu: 1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian. 2.

Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat. 3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif. 2.2.1.6 Proses Penyusunan Anggaran Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program.

Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat

perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran memerlukan persyaratan tertentu (Mulyadi) dalam Dina Nur Afiani (2010 : 34).

Penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan dalam Dina Nur Afiani (2010 : 34) perlu melibatkan departemen anggaran yang memiliki fungsi sebagai berikut : 1. Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran. 2. Mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsiasumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran (misalnya: asumsi-asumsi mengenai perekonomian).

3. Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antar unit organisasi yang saling terkait. 4. Memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran mereka. 5. Menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajemen senior. 6.

Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut. 7. Mengkoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah (misalnya: unit bisnis dari departemen anggaran). 8. Menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior.

Dalam penyusunan anggaran diperlukan suatu unit organisasi yang mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban. Unit organisasi tersebut dikenal dengan komite anggaran. Komite anggaran melaksanakan suatu peranan yang penting. Komite tersebut meninjau dan menyesuaikan masing-masing anggaran.

Biasanya, komite anggaran juga harus menyetujui revisi anggaran besar yang dibuat selama tahun tersebut (Anthony dan Govindarajan) dalam Dina Nur Afiani (2010 : 35). Salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui. Jelasnya, jika dapat direvisi sesuai dengan keinginan pembuat anggaran, maka tidak ada gunanya meninjau dan menyetujui anggaran di awal.

Di lain pihak, jika asumsi anggaran ternyata tidak realistis sehingga perbandingan angka aktual terhadap anggaran adalah tidak berarti, maka revisi anggaran mungkin diinginkan. Ada dua jenis umum revisi anggaran : 1. Prosedur yang memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis (misalnya: kuartalan). 2. Prosedur yang memungkinkan adanya revisi dalam keadaan tertentu.

Bisa dikatakan, revisi anggaran harus dijustifikasi berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran yang asli disetujui (Anthony dan Govindarajan) dalam Dina Nur Afiani (2010 : 36). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran merupakan proses yang tidak dapat berdiri sendiri karena memerlukan kerja sama dari berbagai bagian dan diperlukan departemen khusus dalam penyusunannya.

Penyusunan anggaran juga memerlukan pertimbangan yang matang agar dalam perjalanannya tidak diperlukan proses revisi anggaran karena pertimbangan yang kurang matang pada saat penyusunan awal. 2.2.1.7 Aspek Perilaku Dalam Penganggaran Di dalam menyusun anggaran hal utama yang perlu diperhatikan adalah masalah etika, sehingga merupakan tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan anggaran yang dapat mengurangi tindakan tidak etis tersebut.

Warindrani (2006: 99) menjelaskan hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain: 1. Adanya insentif moneter dan non moneter serta adanya hukuman. Insentif dapat bersifat positif maupun negatif. Insentif negatif menggunakan ancaman hukuman untuk memotivasi, sedangkan insentif positif menggunakan hadiah.

Insentif moneter dapat dilakukan dengan mengaitkan kinerja berdasarkan anggaran dengan kenaikan gaji, bonus dan promosi. Selain itu, individu juga termotivasi oleh adanya faktor non ekonomi yaitu dari faktor psikologi dan sosial seperti kepuasan bila mengerjakan tugas dengan baik, pengakuan, penghargaan serta sifat dari pekerjaan itu sendiri. 2.

Penganggaran partisipatif yaitu tingginya partisipasi penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerja sama. Adanya partisipasi, penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena seringkali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada di lapangan. Tetapi ada 3 persoalan yang dihadapi dalam penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif, yaitu: a.

Menetapkan standar atau target yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. b. Timbulnya budgetary slack. c. Adanya partisipasi semu, manajemen puncak hanya ingin mencari partisipasi formalitas dari manajer bawahan. 3. Lingkungan yang stabil. 4. Umpan balik yang cepat dengan laporan penilaian kinerja secara berkala dan tepat waktu menjadikan mereka mengetahui keberhasilan yang telah dilakukan, mengambil tindakan korektif dan mengubah rencana bila perlu sehingga manajer dapat beradaptasi dalam kondisi yang berubah-ubah. 5. Gaya kepemimpinan yang kondusif. 6.

Pengukuran kinerja yang beragam. Perusahaan seringkali membuat kesalahan dengan menganggap bahwa anggaran atau angka-angka akuntansi merupakan satu-satunya alat penilaian prestasi. Kesalahan ini dapat menimbulkan perilaku yang negatif seperti manajer hanya berpikir dan bertindak untuk kepentingan jangka pendek, dan mengorbankan jangka panjang.

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005: 163) bahwa aspek perilaku dan penganggaran menggambarkan perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyiapan anggaran dan perilaku manusia yang mencoba hidup dengan anggaran. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka.

Perilaku negatif yang mungkin timbul sebagai akibat dari penganggaran, antara lain: 1. Rasa Tidak Percaya Suatu anggaran terdiri atas seperangkat tujuan-tujuan tertentu. Walaupun anggaran tersebut dapat disesuaikan untuk kejadian-kejadian yang tidak diantisipasi, anggaran menampilkan kesan infleksibilitas. Anggaran merupakan suatu sumber tekanan yang dapat menimbulkan rasa tidak percaya, rasa permusuhan, dan mengarah pada kinerja yang menurun. 2.

Resistensi Literatur dalam bidang ilmu sosial, manajemen, dan perilaku organisasi telah menggambarkan fenomena dari resistensi karyawan untuk berubah. Banyak orang menjadi terbiasa dengan cara-cara tertentu untuk melakukan segala sesuatu dan dengan cara-cara tertentu untuk memandang kejadian, serta tidak tertarik untuk berubah. Alasan lain dari resistensi anggaran adalah bahwa proses anggaran memerlukan waktu dan perhatian yang besar.

Manajer mungkin merasa terlalu terbebani dengan adanya permintaan yang ekstensif atas waktu mereka dan tanggung jawab rutin mereka. Oleh karena itu, mereka tidak ingin untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran. 3. Konflik Internal (Internal Conflict) Konflik internal menciptakan suatu lingkungan kerja yang kompetitif dan bermusuhan.

Konflik dapat menyebabkan orang berfokus pada kebutuhan departemennya sendiri secara eksklusif daripada kebutuhan dari organisasi secara total. Situasi ini menyebabkan keselarasan tujuan menjadi lebih sulit, jika tidak mungkin untuk dicapai. Hal tersebut menimbulkan kebencian kepada manajemen, dan juga kepada anggaran. 4.

Efek Samping Lain yang Tidak Diinginkan Efek lain yang tidak diinginkan salah satunya adalah anggaran sering kali dipandang sebagai alat tekanan manajerial. Sehingga bawahan sering kali melakukan berbagai tindakan disfungsional, yaitu dengan

memasukkan faktor slack dalam target anggaran agar mudah dicapai. 2.2.2 Budgetary Slack Budgetary slack dapat diartikan sebagai "perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik dari organisasi" (Anthony dan Govindradjan yang diterjemahkan oleh Tjakrawala, 2005: 84).

Menurut Suartana (2010: 137), budgetary slack adalah "proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan". Dalam keadaan terjadinya budgetary slack bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dari estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai.

Dengan demikian masukan dari level bawah harus dievaluasi secara hati-hati karena ada tendensi untuk memasukkan kepentingan pribadi atau divisi dalam penyusunan anggaran. Biaya cenderung diperbesar karena mereka berasumsi bahwa pada level atas juga akan dipangkas dan target yang akan dicapai tidak akan sulit (Herman, 2006: 28). Carland dalam Herman (2006: 28) menyebutnya bahwa slack dalam proses penyusunan anggaran, yaitu: "There is one danger in preparation of the budget by lower level employees: the risk of incorporating "slack" into the budget. People can overestimate costs and underestimate revenues to ensure that the budget will be met.

Such deliberate misstatements are called slack. This is a particularly problem when budgets are used as control, because people naturally may try to influence their future evaluation by making the budget easy to achieve".

Ikhsan dan Ishak (2005: 176) mendefinisikan budgetary slack sebagai: "Slack adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, slack adalah penggelembungan anggaran. Manajer menciptakan slack dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output".

Dari sekian uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budgetary slack dapat dipahami sebagai langkah pembuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi, dengan menganggarkan pendapatan yang lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut. Oleh karena itu, anggaran yang dihasilkan adalah target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai. 2.2.3

Partisipasi Anggaran Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budgetary slack adalah partisipasi anggaran. Menurut Ikhsan dan Ishak (2005: 173): "Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya".

Warindrani (2006: 99) menjelaskan tentang adanya tiga potensi masalah yang dapat ditimbulkan dari partisipasi anggaran, yaitu: 1. Menetapkan standar atau target yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. 2. Timbulnya anggaran slack. 3. Adanya partisipasi semu. Adanya budgetary slack yang timbul dari partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan dijelaskan oleh Rudianto (2002: 10) bahwa: "Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran.

Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai". Oleh karena itu, atasan harus berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, baik dalam tahap persiapan, tahap pengesahan dan tahap implementasi. Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh Tjakrawala (2005: 88) menjelaskan bahwa "Manajemen harus berpartisipasi dalam peninjauan dan persetujuan anggaran, dan persetujuan tidak hanya sebagai stempel.

Tanpa partisipasi aktif mereka dalam proses persetujuan, akan ada godaan besar bagi pembuat anggaran untuk "bermain-main" dengan sistem tersebut, yaitu beberapa manajer akan menyerahkan anggaran yang mudah dicapai (budgetary slack) atau anggaran yang berisi kelonggaran yang berlebihan untuk kontijensi yang mungkin". Selain itu, Anthony, Dearden dan Bedford yang diterjemahkan oleh Maulana (1991: 500) juga menjelaskan tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack, bahwa: "Partisipasi manajemen puncak sangat diperlukan pada setiap sistem penganggaran, terutama untuk memotivasi para manajernya dalam menyusun anggaran.

Partisipasi manajemen terletak pada penilaian dan pengesahan anggaran, dan pengesahan anggaran tidak hanya sekedar membubuhkan tandatangan saja. Tanpa adanya partisipasi manajemen puncak, akan menimbulkan kecenderungan para manajer untuk "bermain" dalam sistem anggaran, beberapa mencoba untuk mengusulkan anggaran yang mudah dicapai, atau menyampaikan anggaran yang memungkinkan adanya hal-hal yang tidak terduga".

Dengan adanya partisipasi anggaran, diharapkan menjadi alat komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Karena dalam proses penyusunan anggaran seringkali

memungkinkan atasan untuk memahami masalah yang dihadapi oleh bawahan, di samping juga bawahan lebih dapat memahami kesulitan yang dihadapi oleh atasan. Anggaran partisipatif meningkatkan komitmen para bawahan untuk mencapai tujuan anggaran.

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 budgetary slack (Hery, 2011: 100).

2.2.4 Asimetri Informasi Penentuan anggaran yang tepat memang tidak mudah dan akan menjadi masalah apabila bawahan mempunyai informasi yang lebih baik dibandingkan informasi yang dipunyai atasan. Perbedaan informasi yang dimiliki antara atasan dan bawahan inilah yang dinamakan informasi asimetri. Baiman (1982), Chow et.al (1988), Blanchard & Chow (1983) dan Waller (1988) dalam Dina Nur Afiani (2010: 64) menyatakan bahwa di beberapa organisasi, bawahan memiliki informasi lebih akurat yang dapat mempengaruhi pengukuran kinerja dibandingkan atasannya.

Baiman dan Evans (1983) dalam Dina Nur Afiani (2010: 64) menyarankan agar bawahan yang memiliki informasi pribadi mengenai perusahaan ikut berpartisipasi sesuai dengan sistem pengendalian manajemen dengan menyampaikan atau menyertakan informasi pribadinya untuk dipadukan dengan standar anggaran perusahaan dalam rangka penetapan kinerja perusahaan.

Dibeberapa organisasi, bawahan lebih banyak mempunyai informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer. "Komunikasi yang tidak efektif merupakan akar penyebab dari berbagai perilaku negatif" (Welsch, Hiltong, dan Gordon yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Warouw, 2000: 50).

Adanya informasi asimetri merupakan salah satu faktor yang menimbulkan perilaku negatif dalam hal ini adalah budgetary slack, dijelaskan oleh Suartana (2010: 139), bahwa: "Konsep informasi asimetris yaitu atasan anggaran mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih daripada bawahan, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai.

Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut asimetri informasi". Herman (2006: 28) juga menjelaskan tentang informasi asimetri yang memicu terjadinya budgetary

slack, bahwa: "Masukan dari level bawah harus dievaluasi secara hati-hati karena ada tendensi untuk memasukkan kepentingan pribadi atau divisi dalam penyiapan anggaran.

Proyeksi biaya cenderung diperbesar karena mereka berasumsi bahwa pada level atas juga akan dipangkas dan target yang akan dicapai tidak akan sulit. Professor Carland menyebutnya sebagai slack dalam proses penyiapan anggaran". Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan.

Tetapi para bawahan mungkin salah menafsirkan beberapa informasi pribadi mereka, yang mungkin dapat mengarahkan pada budgetary slack. Ketika informasi bawahan lebih baik daripada atasan (terdapat informasi asimetris), maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran. Bawahan cenderung membuat budget yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah budgetary slack.

Hal ini dijelaskan oleh Suartana (2010: 143), bahwa: "Senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi informasi asimetris karena informasi asimetris mendorong bawahan/ pelaksana anggaran membuat senjangan anggaran. Secara teoritis, informasi asimetris dapat dikurangi dengan memperkuat monitoring dan meningkatkan kualitas pengungkapan". 2.2.5

Komitmen Organisasi Pada dasarnya komitmen karyawan (individu) akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi.

Komitmen organisasi merupakan tindakan sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berminat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Beberapa pengertian komitmen organisasi diantaranya : Menurut Wiener dalam Edfan Darlis (2001: 15), komitmen organisasi adalah suatu dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi. (Wiener dalam Rahma dan Supomo: 2006: 13). Menurut (Dinni 2008: 15), komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi serta keinginan

untuk bertahan didalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan Menurut Arfan dan Ishak dalam Ristantini (2008: 19) komitmen organisasi juga merupakan nilai personal yang mengacu pada sikap loyal atau komitmen terhadap perusahaan. Menurut Wienser dalam Darlis (2002: 90) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Adapun Menurut Wiener dalam Rosidi (2008: 15) menerangkan komitmen organisasi sebagai berikut: "komitmen organisasi adalah sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya". Luthans (2006: 11) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut: 1.

keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu 2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi 3. keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

O'Reilly dalam Luthans (2006: 7) menambahkan komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya. Steers dalam Luthans (2006: 8) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi.

Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Welsch dan La Van dalam Luthans (2006: 8) menyatakan komitmen pada perusahaan adalah sebuah dimensi perilaku yang penting dan dapat digunakan untuk menilai keterikatan karyawan pada perusahaan. Hal ini didukung oleh Davis dan Newstrom (1985) dalam Luthans (2006: 8) yang menyatakan komitmen terhadap perusahaan

adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan, dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Porter, Mowday dan Steers dalam Luthans (2006: 8) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. c.

Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari (Angle dan Perry, 1981; Porter et al., 1974).

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Jika individu mengejar kepentingan pribadi (komitmen organisasi rendah), maka individu tersebut dalam partisipasi penganggaran akan berusaha melakukan slack anggaran agar kinerjanya terlihat baik. Sebaliknya, jika individu memiliki komitmen organisasi tinggi, maka slack anggaran akan rendah. 2.3

Kerangka Konseptual Dalam penyusunan anggaran melibatkan berbagai lapisan manajemen, hal tersebut dilakukan agar partisipasi yang diberikan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan ketepatan dalam pelaksanaannya nanti. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka.

Kewenangan ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang mereka peroleh dengan mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dapat dilakukan dengan pembuatan budgetary slack atau senjangan anggaran. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap timbulnya budgetary slack juga dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh Tjakrawala (2005: 88) bahwa: "Manajemen harus berpartisipasi dalam peninjauan dan persetujuan anggaran, dan persetujuan tidak hanya sebagai stempel.

Tanpa partisipasi aktif mereka dalam proses persetujuan, akan ada godaan besar bagi

pembuat anggaran untuk “bermain-main” dengan sistem tersebut, yaitu beberapa manajer akan menyerahkan anggaran yang mudah dicapai atau anggaran yang berisi kelonggaran yang berlebihan untuk kontijensi yang mungkin”. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran diperlukan dengan harapan bawahan memberikan informasi yang sesuai untuk tercapainya suatu tujuan, karena terjadi asimetri informasi yaitu bawahan lebih mengetahui kondisi organisasi daripada atasan.

Namun, karena ingin mencapai target, terkadang bawahan membuat anggaran yang mudah untuk dicapai sehingga terjadi budgetary slack. Pengaruh asimetri informasi terhadap timbulnya budgetary slack juga dijelaskan oleh Suartana (2010: 143), bahwa: “Senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi informasi asimetris karena informasi asimetris mendorong bawahan/ pelaksana anggaran membuat senjangan anggaran.

Secara teoritis, informasi asimetris dapat dikurangi dengan memperkuat monitoring dan meningkatkan kualitas pengungkapan”. Selain itu, komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari (Angle dan Perry, 1981; Porter et al., 1974).

Pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack dapat dilihat dalam rerangka berpikir sebagai berikut: Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian 2.4 Hipotesis penelitian Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut: H1 : Terdapat pengaruh secara partial partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru.

H2 : Terdapat pengaruh secara simultan partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. H3 : Diduga variabel komitmen organisasi adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru

BAB III METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan jenis penelitian kuantitatif.

Pengertian metode deskriptif menurut Drs.Husein Umar (2002:23) mengemukakan sebagai berikut : “Metode penelitian deskriptif merupakan metode yang menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada riset yang telah dilakukan dan memeriksa menggunakan sebab-sebab dari suatu gejala tertentu”.

Sedangkan pengertian metode penelitian kuantitatif menurut sugiyono (2012:13) sebagai berikut : "Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan".

Dari bahasan diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan keadaan sedang berlangsung pada penelitian yang telah dilakukan dan memberikan informasi secara jelas untuk memecahkan atau menjawab permasalahan yang dihadapi dengan menggunakan data yang bersifat kuantitatif/ statistik.

Sehingga penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif yang mana untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack. Objek Penelitian Penelitian ini dilakukan di PTPN X PG. Djombang Baru yang beralamat di Jl. Panglima Sudirman No.1 Jombang. PTPN X PG. Djombang Baru merupakan BUMN yang berada di dalam naungan PTPN X (PERSERO).

Variabel Penelitian Variabel adalah suatu simbol yang diberi nilai atau angka, yang merupakan suatu konsep atau hal yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) variabel independen yaitu variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi, sedangkan variabel dependen adalah budgetary slack.

Definisi variabel yang digunakan yaitu: Partisipasi Anggaran ( X1 ) Partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dapat berupa keikutsertaan manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran, keterlibatan dalam memberikan pendapat, dan seringnya manajer puncak menanyakan pendapat manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran.

Indikator dalam penelitian ini adalah besar kecilnya keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran, besar kecilnya pendapat yang di butuhkan dalam proses penyusunan anggaran, besar kecilnya pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran, sering tidaknya atasan meminta pendapat dalam proses penyusunan anggaran, besar kecilnya kontribusi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian ini di ukur dengan mengembangkan kuisisioner yang dikutip oleh Armaeni (2012) dimana kuisisioner Armaeni (2012) merupakan pengembangan dari Milani (1975)

yang terdiri dari lima item pertanyaan. Asimetri Informasi ( X2 ) Asimetri informasi adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara bawahan dengan atasan tentang suatu pusat pertanggungjawaban.

Informasi asimetri tersebut diantaranya yaitu pertama, manajer mengetahui lebih baik mengenai kegiatan pusat pertanggungjawabannya dibanding dengan atasannya atau sebaliknya dan kedua, manajer mengetahui lebih baik apa yang bisa dicapai oleh pusat pertanggungjawabannya atau sebaliknya. Indikator dalam penelitian ini adalah informasi yang dimiliki lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggungjawab daripada atasan, lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggungjawab daripada atasan, secara teknis lebih mengetahui pekerjaan yang menjadi tanggungjawab daripada atasan, lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggungjawab dari pada atasan, lebih mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran daripada atasan, informasi yang diberikan dalam proses penyusunan anggaran bertujuan agar tercapainya target anggaran.

Penelitian ini diukur dengan mengembangkan kuisisioner yang dikutip oleh Armaeni (2012) dimana kuisisioner Armaeni (2012) merupakan pengembangan dari Dunk (1975) yang terdiri dari enam item pertanyaan. Komitmen organisasi ( X3 ) Komitmen organisasi merupakan tindakan sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berminat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu.

Indikator dalam penelitian ini adalah bersedia atau tidaknya bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar perusahaan semakin sukses, menerima atau tidaknya semua tugas yang diberikan oleh perusahaan, bangga atau tidaknya mengatakan kepada orang merupakan bagian dari perusahaan, memberi inspirasi atau tidaknya perusahaan mengenai cara mencapai kinerja, peduli atau tidaknya terhadap nasib perusahaan.

Penelitian ini diukur dengan mengembangkan kuisisioner yang dikutip oleh Suwondo (2012) dimana kuisisioner Suwondo (2012) merupakan pengembangan dari Dunk (1975) yang terdiri dari lima item pertanyaan. Budgetary Slack ( Y ) Budgetary slack yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merupakan langkah pembuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi.

Dalam keadaan terjadinya budgetary slack, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya sehingga anggaran dapat dicapai dengan mudah. Indikator dalam penelitian ini adalah sulit atau tidaknya target

anggaran dicapai pada bidang tanggung jawab, mendorong atau tidaknya standar yang ditetapkan dalam anggaran untuk meningkatkan pencapaian target anggaran pada bidang tanggung jawab, berhati-hati atau tidaknya dalam memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab karena adanya batasan anggaran, menuntut atau tidaknya target anggaran dalam penggunaan sumber daya secara efisien, target anggaran disusun berdasarkan mampu atau tidaknya dalam mencapai target anggaran, sulit tidaknya target anggaran dicapai.

Penelitian ini diukur dengan mengembangkan kuisisioner yang dikutip oleh Armaeni (2012) dimana kuisisioner Armaeni (2012) merupakan pengembangan dari Dunk (1975) yang terdiri dari enam item pertanyaan. Masing-masing variabel dalam penelitian ini dituangkan dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan yang terangkum dalam kuisisioner. Kuisisioner dalam studi ini dijadikan sebagai unit analisis yang paling utama.

Oleh karena itu analisis yang dilakukan banyak bertumpu pada skor responsi pada tiap-tiap amatan. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala interval yang mana angka atau bilangan merupakan lambang untuk membedakan dan mengurut peringkat berdasarkan kualitas yang ditentukan. Dengan teknik pengukuran Semantik Differential, skala ini dikembangkan oleh Osgood.

Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, hanya bentuknya tidak pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum yang jawabannya sangat positif terletak dibagian kanan garis, dan jawaban yang sangat negatif terletak dibagian kiri garis atau sebaliknya. Semantik Differential merupakan metode pengukuran sikap dengan menggunakan skala penilaian tujuh butir yang menyatakan secara verbal dua kutub (bipolar) penilaian yang ekstrem. Dua kutub ekstrem yang dinyatakan dalam metode ini antara lain dapat berupa penilaian mengenai : baik- buruk, kuat-lemah, modern-kuno.

Responden diminta mengisi ruang semantis yang tersedia untuk merefleksikan seberapa dekat sikap responden terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu diantara dua kutub penilaian yang ekstrem. Metode pengukuran ini umumnya digunakan untuk mengetahui sikap penilaian responden terhadap merk dagang, produk, identifikasi perusahaan, pekerjaan, individu tertentu dan dimensi construct yang lain-lain (Drs. Suharmadi Ak,M,Si,MM 2002: 10). Adapun skornya sebagai berikut : Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 7 sangat setuju.

Jawaban dengan nilai 1 berarti sangat tidak setuju (STS), nilai 2 berarti tidak setuju (TS), nilai 3 berarti kurang setuju (KS), nilai 4 merupakan nilai tengah antara sangat tidak setuju dengan sangat setuju terhadap pertanyaan yang diberikan yaitu netral (N), nilai 5

berarti cukup setuju (CS), nilai 6 berarti setuju (S) dan nilai 7 berarti sangat setuju (SS) dengan pertanyaan yang diberikan.

**Jenis Data dan Sumber Data** Data merupakan segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan (Arikunto S, 2002:96). Menurut Erwan (2009:01) "data sering diartikan sebagai bukti empiris yang dihasilkan melalui observasi yang sistematis dengan menggunakan panca indera manusia dan peralatan bantu yang ada".

Berdasarkan jenisnya, data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang dipaparkan dalam bentuk angka-angka (Arikunto 2002: 97). Sedangkan sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh, sumber data ini dapat berupa orang, benda, gerak atau proses sesuatu. Adapun sumber data yang digunakan penulis sebagai berikut : Data primer Menurut Marzuki, (2002:55) "Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya".

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi langsung dan survei dengan cara memberikan kuisisioner kepada para responden. Kuisisioner yang digunakan meliputi empat bagian yaitu kuisisioner untuk meneliti budgetary slack, partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi. Skala yang digunakan dalam kuisisioner adalah interval.

Data sekunder Pengertian data sekunder menurut Umi Narimawati (2008:94) bahwa: data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan data. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung baik dari bukue literature, arsip-arsip dan dokumen-dokumen yang tidak dimiliki oleh instansi bersangkutan atau media lain. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan profil PTPN X PG. Djombang Baru. Populasi dan Sampel Penelitian 3.5.1

Populasi Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono:2012:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang berpartisipasi langsung dalam proses penyusunan anggaran pada PTPN X PG.

Djombang Baru yang berjumlah 50 orang. 3.5.2 Sampel Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono:2012:116). Sampel yang diambil dalam penelitian ini dihitung dengan rumus Yamane (Djalaludin

Rahmat1989 : 113) yaitu :  $n = 44,444$  dibulatkan menjadi 45 responden  
Keterangan :  $N$  =Jumlah populasi  $n$  =Jumlah sampel minimal  $d2$  = Derajat kepercayaan (5%-10%) Setelah dihitung dengan rumus Yamane dengan derajat kepercayaan 5%, maka sampel penelitian yang dapat diambil minimal 45 responden. Sampel yang diambil dengan teknik probability sampling.

Menurut Sugiyono (2012:118) pengertian teknik probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik Pengumpulan Data Dalam penelitian ini, untuk memperoleh data-data, informasi, keterangan yang berkaitan dengan maksud penelitian, maka penulis menggunakan beberapa cara untuk pengumpulan data primer dan data sekunder.

Pengumpulan Data Primer Pengumpulan data primer dilakukan secara langsung ke lokasi penelitian dengan cara kuesioner. Teknik ini dengan pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pernyataan tertulis dengan berbagai alternatif jawaban kepada responden untuk menjawabnya. Dalam penelitian ini, kuisisioner diberikan kepada manajer yang berpartisipasi langsung dalam proses penyusunan anggaran.

Pengumpulan Data Sekunder Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut : Penelitian Kepustakaan Pengumpulan data yang diperoleh dengan menggunakan berbagai literatur seperti buku, majalah dan berbagai bahan yang berhubungan dengan objek penelitian. Dokumentasi Pengumpulan data yang diperoleh melalui pengkajian dan penelaahan terhadap catatan tertulis maupun dokumen – dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Uji Validitas dan Uji Reabilitas Uji Validitas Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat keaialidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto:2006:168). Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang digunakan dan mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruk. Validitas konstruk digunakan untuk menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan menggunakan skor total dari variabel yang diuji validitasnya.

Rumus korelasi yang dapat digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson

(Arikunto:2006:170), yang dikenal dengan rumus korelasi Product Moment sebagai berikut :  $r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N})(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N})}}$  Keterangan :  $r_{xy}$  = Koefisien korelasi X = Skor item Y = Total skor Y N = Banyaknya sampel dalam penelitian Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid, menurut Sugiyono (2012:178) dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total.

Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya diatas 0,3 maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat. Jadi berdasarkan analisis faktor itu dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik. Uji Reliabilitas Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto:2006:178 ).

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk mengetahui reliabel atau tidak suatu instrumen dapat diukur dengan nilai cronbach alpha, apabila nilai cronbach alpha diatas 0,6 maka instrumen tersebut dikatakan reliabel (Arikunto:1998).

Uji Normalitas Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali:2006:110).

Untuk menguji kenormalitasan data dengan menggunakan Multification Kolmogorof-Smirnov dengan kriteria statistik jika nilai Kolmogorof-Smirnov < Nilai Tabel atau nilai Asymp Sig (2 Tiled) > alpha (0,05) maka data adalah normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusannya (Santoso, 2003 : 214) adalah : Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Uji Asumsi Klasik Untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif, maka model tersebut harus memenuhi asumsi klasik regresi. Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas.

Multikolinearitas Uji ini untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yang satu memiliki keterkaitan (korelasi) dengan variabel lainnya dalam model. Dampaknya adalah penaksiran kuadrat terkecil menjadi tidak efisien, standard error menjadi besar sehingga standar error sensitif terhadap perubahan kecil sekalipun. Untuk mendeteksi terjadinya multikolinearitas dapat dilihat dari variabel bebas VIF (Variance of Inflation Factor) dan Tolerance (Wijaya, 2009 : 119).

Batas Tolerance Value adalah 0,10 dan VIF adalah 10 (Hair et al, 1998). Jika  $VIF > 10$  atau nilai Tolerance  $< 0,10$  maka terdapat multikolinearitas. Autokorelasi Uji autokorelasi bertujuan **menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya)**. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Menurut Santoso (2005 : 241) untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi dilakukan uji Durbin Watson test.

Kemudian nilai d hitung akan dibandingkan dengan nilai dtabel dengan tingkat signifikan 5%. Jika DW hitung berada diantara dU (batas atas) dan dL (batas bawah) maka tidak ada autokorelasi. Prosedur test ini dapat dihitung secara manual dengan menggunakan formula sebagai berikut:  $d = \frac{2e}{\sum e^2}$  Dimana : d = Durbin – Waston Statistik e = residual Heteroskedisitas Uji ini untuk melihat apakah terjadi varian yang tidak konstan.

Jika terjadi maka residual akan berubah-ubah sehingga peramalan menjadi tidak konstan dengan demikian prediksi dan estimasi mudah keliru. Hal ini terjadi karena asumsi klasik untuk heterokedastisitas mengasumsikan faktor gangguan dimasukkan untuk memperkirakan kesalahan yang terjadi dalam mengukur kesalahan karena mengabaikan variabel. Jika faktor gangguan tidak konstan maka prediksi juga mudah berubah atau tidak konsisten dan mudah salah.

Cara mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedisitas dilakukan dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat ( $Z_{pred}$ ) dengan residualnya ( $S_{dresid}$ ). Menurut Bhuono Agung Nugroho (2005:63) analisis pada gambar scatterplot yang menyatakan model regresi linier berganda tidak terdapat heteroskedisitas jika : Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0. Titik data tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja.

Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang menyebar kemudian menyempit dan melebar kembali. Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola. Metode Analisis Data Setelah perhitungan kuesioner, pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen (partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi) terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$  Keterangan : Y = Budgetary Slack a = Konstanta b1 = Koefisien regresi partisipasi anggaran b2 = Koefisien regresi asimetri informasi b3 = Koefisien regresi komitmen organisasi x1 = partisipasi anggaran x2 = asimetri informasi x3 = komitmen organisasi e = Variabel pengganggu (Residual) Melalui persamaan diatas dapat diketahui variabel – variabel yang mempengaruhi variabel terikat atau dependent.

Untuk mengetahui keterkaitan tersebut perlu dilakukan tahapan–tahapan sebagai berikut : Menghitung besarnya koefisien regresi dalam hal ini koefisien bn dan parameter konstanta (a). Menghitung besarnya koefisien determinasi (R2) untuk mengetahui besarnya hubungan variabel independent dengan variabel dependent. Melakukan pengujian linear tidaknya hubungan variabel independent dengan variabel dependent dengan tingkat kesalahan 0,05.

Pengujian Hipotesis Uji t (Parsial) Uji parsial (t test) dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel-variabel independen yaitu partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap variabel dependen, yaitu budgetary slack. Tahap-tahap pengujiannya adalah : 1. Merumuskan hipotesis. 2. Menentukan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau 5%. 3.

Menentukan keputusan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dengan kriteria sebagai berikut: a. Dikatakan signifikansi bila nilai mutlak t hitung > t tabel atau nilai probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. b. Dikatakan tidak signifikan bila nilai t hitung < t tabel atau nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05, maka H0 diterima dan H1 ditolak. Gambar 3.1

Kurva Distribusi Penolakan/ Penerimaan Hipotesis Secara Parsial 3.11.2 Uji F (Simultan) Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen (budgetary slack).

Dalam pengujian ini akan dilihat arah dan signifikansi pengaruhnya, dengan cara sebagai berikut : Variabel bebas dikatakan berpengaruh positif atau negatif dilihat dari koefisien beta-nya. Signifikansi pengaruh akan dilihat dari P-Value pada tingkat signifikansi (a) = 0,05 dengan kriteria sebagai berikut : Jika P-Value < 0,05 maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack. Jika P-Value > 0,05 maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack. Gambar 3.2

Kurva Distribusi Penolakan/ Penerimaan Hipotesis Secara Simultan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui tingkat signifikan. Koefisien determinasi nilai koefisiennya dinyatakan 0 sampai 1, hal ini berarti bahwa nilai R<sup>2</sup> yang semakin mendekati 1 merupakan indikator yang menunjukkan semakin kuatnya kemampuan menjelaskan perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menurut Damador Gujarat (1978 : 1001) nilai R<sup>2</sup> dapat dihitung dengan persamaan :  
Keterangan : R<sup>2</sup> = Koefisien determinasi RSS = Residual sum sample TSS = Total sum sample  
Deskripsi Penyebaran Kuesioner Kuesioner merupakan sarana pendukung hasil penelitian untuk mendapatkan berbagai informasi yang berkaitan dengan penelitian. Kuesioner disebar kepada 45 responden, dalam hal ini respondennya adalah manajer yang berpartisipasi langsung dalam proses penyusunan anggaran pada PTPN X PG.

Djombang Baru. Karena PTPN X PG. Djombang Baru sedang dalam masa giling, maka kuisisioner dititipkan pada bagian SDM. Setelah kuisisioner disebar, kuisisioner yang dapat diambil untuk penelitian 100% yaitu sebanyak 45. 4.3 Deskripsi Hasil Jawaban Responden Sebelum diuraikan pengaruh berbagai variabel bebas terhadap variabel tak bebas yang digunakan dalam penelitian, terlebih dahulu diuraikan deskripsi masing-masing variabel dengan harapan dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas terhadap masing-masing variabel tersebut.

Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack digunakan rata-rata skor yang dibagi menjadi tujuh klasifikasi dari skala 1 yang terendah sampai skala 7 yang tertinggi. Dari hasil penelitian dapat dilihat jawaban responden atas pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner, yang akan disajikan setiap variabel. 4.3.1

Penilaian Terhadap Variabel X1 (Partisipasi Anggaran) Tabel 4.2 Penilaian Responden Terhadap Variabel X1 (Partisipasi Anggaran) No. Item pertanyaan Jawaban Responden Total 1 2 3 4 5 6 7 n % n % n % n % n % n % n %

1. Bapak/Ibu/Saudara ikut serta dalam proses penyusunan anggaran pada bidang pertanggungjawaban Bapak/Ibu/Saudara. 0 0% 0 0% 0 0% 1 2,2% 2 4,4% 18 40% 24 53,3% 45 100% 2. Bapak/Ibu/Saudara memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran. 0 0% 0 0% 0 0% 0 0% 2 4,4% 19 42,2% 24 53,3% 45 100% 3. Bapak/Ibu/Saudara mempunyai pengaruh yang besar dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran.

\_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_2\_4,4%\_23\_51,1%\_20\_44,4%\_45\_100%\_4.  
\_Bapak/Ibu/Saudara sering dimintai pendapat oleh atasan dalam proses penyusunan anggaran. \_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_2\_4,4%\_22\_48,9%\_21\_46,7%\_45\_100%\_5.

\_Bapak/Ibu/Saudara mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam proses penyusunan anggaran. \_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_2\_4,4%\_20\_44,4%\_23\_51,1%\_45\_100%\_ Sumber : Lampiran 2 Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap variabel partisipasi anggaran adalah sebagai berikut : Untuk item pertanyaan keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran pada bidang pertanggungjawaban, sebanyak 24 atau 53,3% responden menjawab sangat setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya manajer ikut serta dalam proses penyusunan anggaran pada bidang pertanggungjawaban dan 1 atau 2,2% responden menjawab netral artinya masih terdapat responden yang kurang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran pada bidang pertanggungjawaban.

Untuk item pertanyaan pemberian pendapat dalam proses penyusunan anggaran, sebanyak 24 atau 53,3% responden menjawab setuju dan 2 atau 4,4% responden menjawab cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya sebagian besar manajer memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran. Untuk item pertanyaan pengaruh dalam penentuan dalam jumlah akhir anggaran pada bidang pertanggungjawaban, sebanyak 23 atau 51,1% responden menjawab setuju dan 2 atau 4,4% responden menjawab cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya sebagian besar manajer mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir anggaran pada bidang yang menjadi tanggungjawabnya.

Untuk item pertanyaan sering dimintai pendapat oleh atasan dalam proses penyusunan anggaran, sebanyak 22 atau 48,9% responden menjawab setuju dan 2 atau 4,4% responden menjawab cukup setuju artinya sebagian besar manajer sering dimintai pendapat oleh atasan dalam proses penyusunan anggaran. Untuk item pertanyaan kontribusi dalam proses penyusunan anggaran, sebanyak 23 atau 51,1% responden menjawab sangat setuju dan 2 atau 4,4% responden menjawab cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya sebagian besar manajer mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam proses penyusunan anggaran 4.3.2

Penilaian Terhadap Variabel X2 (Asimetri Informasi) Tabel 4.3 Penilaian Responden Terhadap Variabel X2 (Asimetri Informasi) No. \_ Item pertanyaan \_ Jawaban Responden \_ Total \_ \_ \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ 6 \_ 7 \_ \_ \_ \_ n \_ % \_1. \_Bapak/Ibu/Saudara memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu/Saudara daripada atasan.

\_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_2\_4,4%\_2\_4,4%\_22\_48,9%\_19\_42,2%\_45\_100%  
\_2. \_Bapak/Ibu/Saudara lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada bidang yang  
menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu/Saudara daripada atasan. \_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%  
\_0\_0%\_4\_8,9%\_25\_55,6%\_16\_35,6%\_45\_100%\_3.

\_Secara teknis, Bapak/Ibu/Saudara lebih mengetahui pekerjaan yang menjadi tanggung  
jawab Bapak/Ibu/Saudara daripada atasan \_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_4\_8,9%\_5\_  
11,1%\_17\_37,8%\_19\_42,2%\_45\_100%\_4. \_Bapak/Ibu/Saudara lebih mengetahui  
dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab  
Bapak/Ibu/Saudara daripada atasan \_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_1\_2,2%\_7\_15,6%\_16  
\_35,6%\_21\_46,7%\_45\_100%\_5.

\_Bapak/Ibu/Saudara lebih mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses  
penyusunan anggaran daripada atasan. \_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_0\_0%\_4\_8,9%\_  
21\_46,7%\_20\_44,4%\_45\_100%\_6. \_Dalam proses penyusunan anggaran,  
Bapak/Ibu/Saudara memberikan informasi yang bertujuan agar tercapainya target  
anggaran.

\_1\_2,2%\_0\_0%\_0\_0%\_1\_2,2%\_5\_11,1%\_23\_51,1%\_15\_33,3%\_45\_100%  
\_Sumber : Lampiran 3 Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa tanggapan  
responden terhadap variabel asimetri informasi adalah sebagai berikut : Item pertanyaan  
manajer memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi  
tanggung jawab manajer daripada atasan, sebanyak 22 atau 48,9% responden  
menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya manajer memiliki informasi  
yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer  
daripada atasan dan 2 atau 4,4% responden menjawab netral dengan pertanyaan yang  
diberikan artinya masih terdapat manajer kurang memiliki informasi yang lebih baik  
terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer daripada atasan.

Item pertanyaan manajer lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada bidang yang  
menjadi tanggung jawab, sebanyak 25 atau 55,6% responden menjawab setuju dan 4  
atau 8,9% responden menjawab cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya  
sebagian besar manajer lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada bidang yang  
menjadi tanggung jawab daripada atasan.

Item pertanyaan manajer lebih mengetahui pekerjaan yang menjadi tanggung jawab  
daripada atasan, sebanyak 19 atau 42,2% responden menjawab setuju dengan  
pertanyaan yang diberikan artinya manajer lebih mengetahui pekerjaan yang menjadi  
tanggung jawab daripada atasan dan 4 atau 8,9% responden menjawab netral dengan

pertanyaan yang diberikan artinya masih terdapat manajer yang kurang mengetahui pekerjaan yang menjadi tanggung jawab daripada atasan.

Item pertanyaan manajer lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab daripada atasan, sebanyak 21 atau 46,7% responden menjawab sangat setuju artinya manajer lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab daripada atasan dan 1 atau 2,2% responden menjawab netral artinya masih terdapat manajer yang kurang mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab daripada atasan.

Item pertanyaan manajer lebih mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran daripada atasan, sebanyak 21 atau 46,7% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan dan 4 atau 8,9% responden menjawab cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya sebagian besar manajer lebih mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran daripada atasan.

Item pertanyaan manajer memberikan informasi yang bertujuan agar tercapainya target anggaran, sebanyak 23 atau 51,1% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya manajer memberikan informasi yang bertujuan agar tercapainya target anggaran dan 1 atau 2,2% responden menjawab tidak setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya manajer tidak memberikan informasi yang bertujuan agar tercapainya target anggaran. 4.3.3

Penilaian Terhadap Variabel X3 (Komitmen Organisasi) Tabel 4.4 Penilaian Responden Terhadap Variabel X3 (Komitmen Organisasi) No. \_ Item pertanyaan \_ Jawaban Responden \_ Total \_ \_ \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ 6 \_ 7 \_ \_ \_ \_ n \_ % \_ 1. \_Bapak/Ibu/Saudara bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar perusahaan semakin sukses.

\_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 14 \_ 31,1% \_ 23 \_ 51,1% \_ 8 \_ 17,8% \_ 45 \_ 100% \_ 2. \_Bapak/Ibu/Saudara akan menerima semua tugas yang diberikan oleh perusahaan kepada Bapak/Ibu/Saudara. \_ 0 \_ 0% \_ 1 \_ 2,2% \_ 0 \_ 0% \_ 6 \_ 13,3% \_ 9 \_ 20% \_ 19 \_ 42,2% \_ 10 \_ 22,2% \_ 45 \_ 100% \_ 3.

\_Bapak/Ibu/Saudara bangga mengatakan kepada orang bahwa Bapak/Ibu/Saudara merupakan bagian dari perusahaan ini. \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 13 \_ 28,9% \_ 24 \_ 53,3% \_ 8 \_ 17,8% \_ 45 \_ 100% \_ 4. \_Perusahaan ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja. \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 4 \_ 8,9% \_ 5 \_ 11,1% \_ 31 \_

68,9% \_ 5 \_ 11,1% \_ 45 \_ 100% \_ 5. \_Bapak/Ibu/Saudara sungguh peduli terhadap nasib perusahaan ini.

\_ 0 \_ 0% \_ 1 \_ 2,2% \_ 0 \_ 0% \_ 4 \_ 8,9% \_ 7 \_ 15,6% \_ 23 \_ 51,1% \_ 10 \_ 22,2,% \_ 45 \_ 100%  
\_ \_Sumber : Lampiran 4 Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa tanggapan reponden terhadap variabel komitmen organisasi adalah sebagai berikut : Item pertanyaan bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar perusahaan semakin sukses, sebanyak 23 atau 51,1% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan dan 8 atau 17,8% responden menjawab sangat setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya sebagian besar manajer bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar perusahaan semakin sukses.

Item pertanyaan menerima semua tugas yang diberikan oleh perusahaan, sebanyak 19 atau 42,2 % responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya manajer menerima semua tugas yang diberikan oleh perusahaan dan 1 atau 2,2% responden menjawab tidak setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya masih terdapat manajer yang tidak menerima semua tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Item pertanyaan bangga mengatakan kepada orang bahwa manajer merupakan bagian dari perusahaan ini, sebanyak 24 atau 53,3% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan dan 8 atau 17,8% responden menjawab sangat setuju artinya sebagian besar manajer bangga mengatakan kepada orang bahwa manajer merupakan bagian dari perusahaan ini Item pertanyaan perusahaan ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja, sebanyak 31 atau 68,9% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya perusahaan ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja dan 4 atau 8,9% responden menjawab netral artinya perusahaan ini kurang memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja.

Item pertanyaan sungguh peduli terhadap nasib perusahaan ini, sebanyak 23 atau 51,1% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya responden sungguh peduli terhadap nasib perusahaan ini dan 1 atau 2,2% responden menjawab tidak setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya responden tidak peduli terhadap nasib perusahaan ini. 4.3.4 Penilaian Terhadap Variabel Y (Budgetary Slack) Tabel 4.5 Penilaian Responden Terhadap Varibel Y (Budgetary Slack) No.

\_ Item pertanyaan \_Jawaban Responden \_ Total \_ \_ \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ 6 \_ 7 \_ \_ \_ \_n \_ %  
\_n \_ % \_n \_ % \_n \_ % \_n \_ % \_n \_ % \_n \_ % \_n \_ % \_1. \_Target anggaran pada bidang tanggung jawab Bapak/Ibu/Saudara dapat dicapai dengan mudah. \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 3 \_ 6,7% \_ 5 \_ 11,1% \_ 27 \_ 60% \_ 10 \_ 22,2% \_ 45 \_ 100% \_ 2.

\_Standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong Bapak/Ibu/Saudara untuk meningkatkan pencapaian target anggaran pada bidang tanggung jawab Bapak/Ibu/Saudara \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 2 \_ 4,4% \_ 5 \_ 11,1% \_ 25 \_ 55,6% \_ 13 \_ 28,9% \_ 45 \_ 100% \_ 3. \_Bapak/Ibu/Saudara harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu/Saudara karena adanya batasan anggaran.

\_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 8 \_ 17,8% \_ 26 \_ 57,8% \_ 11 \_ 24,4% \_ 45 \_ 100% \_ 4. \_Target anggaran tidak menuntut Bapak/Ibu/Saudara memperhatikan penggunaan sumber daya secara efisien. \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 3 \_ 6,7% \_ 6 \_ 13,3% \_ 26 \_ 57,8% \_ 10 \_ 22,2% \_ 45 \_ 100% \_ 5.

\_Anggaran disusun berdasarkan kemampuan Bapak/Ibu/Saudara dalam mencapai target anggaran. \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 5 \_ 11,1% \_ 28 \_ 62,2% \_ 12 \_ 26,7% \_ 45 \_ 100% \_ 6. \_Target pada anggaran sulit untuk dicapai. \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 0 \_ 0% \_ 1 \_ 2,2% \_ 6 \_ 13,3% \_ 24 \_ 53,3% \_ 14 \_ 31,1% \_ 45 \_ 100% \_ Sumber : Lampiran 5 Berdasarkan tabel 4.5

dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap variabel budgetary slack adalah sebagai berikut : Item pertanyaan target anggaran pada bidang tanggung jawab dapat dicapai dengan mudah, sebanyak 27 atau 60% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya target anggaran pada bidang tanggung jawab dapat dicapai dengan mudah dan 3 atau 6,7% responden menjawab netral artinya target anggaran pada bidang tanggung jawab kurang dapat dicapai dengan mudah.

Item pertanyaan standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong untuk meningkatkan pencapaian target anggaran pada bidang tanggung jawab, sebanyak 25 atau 55,6% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong untuk meningkatkan pencapaian target anggaran pada bidang tanggung jawab dan 2 atau 4,4% responden menjawab netral artinya standar yang ditetapkan dalam anggaran kurang mendorong untuk meningkatkan pencapaian target anggaran pada bidang tanggung jawab.

Item pertanyaan harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab karena adanya batasan anggaran, sebanyak 26 atau 57,8% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan dan 8 atau 17,8% responden menjawab cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya sebagian besar manajer harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab karena adanya batasan anggaran.

Item pertanyaan target anggaran tidak menuntut memperhatikan penggunaan sumber daya secara efisien, sebanyak 26 atau 57,8% responden setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya target anggaran tidak menuntut memperhatikan penggunaan sumber daya secara efisien dan 3 atau 6,7% responden menjawab netral dengan pertanyaan yang diberikan artinya target anggaran menuntut memperhatikan penggunaan sumber daya secara efisien.

Item pertanyaan anggaran disusun berdasarkan kemampuan dalam mencapai target anggaran, sebanyak menjawab 28 atau 62,2% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan dan 5 atau 11,1% responden menjawab cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya anggaran disusun berdasarkan kemampuan dalam mencapai target anggaran.

Item pertanyaan target pada anggaran sulit untuk dicapai, sebanyak 24 atau 53,3% responden menjawab setuju dengan pertanyaan yang diberikan artinya target pada anggaran sulit untuk dicapai dan 1 atau 2,2% responden menjawab netral dengan pertanyaan yang diberikan artinya target pada anggaran mudah untuk dicapai. Hasil Analisis Data Uji Validitas Uji ini digunakan untuk mengukur apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian benar-benar mampu mewakili semua aspek yang dianggap sebagai kerangka konsep.

Uji ini dilakukan dengan cara **mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor, dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total** (Sugiyono:2007:177). Berikut hasil uji validitas dari setiap item pernyataan dalam variabel masing-masing, yang diolah menggunakan program SPSS. Uji Validitas item pertanyaan Variabel Partisipasi Anggaran (X1) Tabel 4.6

: Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Partisipasi Anggaran Item Pertanyaan \_r hitung \_r kritis \_Keterangan \_X1.1 \_0,645 \_0,3 \_Valid \_X1.2 \_0,750 \_0,3 \_Valid \_X1.3 \_0,499 \_0,3 \_Valid \_X1.4 \_0,340 \_0,3 \_Valid \_X1.5 \_0,734 \_0,3 \_Valid \_Sumber : Lampiran 6 Berdasarkan tabel 4.6 maka dapat disimpulkan bahwa semua butir soal yang terdapat pada variabel X1 ( Partisipasi Anggaran) valid, karena r hitung dari semua butir soal lebih besar dari r kritisnya (0,3). Uji Validitas item pertanyaan untuk Variabel Asimetri Informasi (X2) Tabel 4.7

: Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Asimetri Informasi Item Pertanyaan \_r hitung \_r kritis \_Keterangan \_X2.1 \_0,521 \_0,3 \_Valid \_X2.2 \_0,458 \_0,3 \_Valid \_X2.3 \_0,455 \_0,3 \_Valid \_X2.4 \_0,476 \_0,3 \_Valid \_X2.5 \_0,409 \_0,3 \_Valid \_X2.6 \_0,409 \_0,3 \_Valid \_Sumber : Lampiran 6 Berdasarkan tabel 4.7

maka dapat disimpulkan bahwa semua butir soal yang terdapat pada variabel X2 (Asimetri Informasi) valid, karena r hitung dari semua butir soal lebih besar dari r kritisnya (0,3). Uji Validitas item pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi (X3) Tabel 4.8 : Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Komitmen Organisasi Item Pertanyaan\_r hitung\_r kritis\_Keterangan \_\_X3.1\_0,546\_0,3\_Valid \_\_X3.2\_0,693\_0,3\_Valid \_\_X3.3\_0,622\_0,3\_Valid \_\_X3.4\_0,508\_0,3\_Valid \_\_X3.5\_0,509\_0,3\_Valid \_\_Sumber : Lampiran 6 Berdasarkan tabel 4.8

maka dapat disimpulkan bahwa semua butir soal yang terdapat pada variabel X3 (Komitmen Organisasi) valid, karena r hitung dari semua butir soal lebih besar dari r kritisnya (0,3). Uji Validitas item pertanyaan untuk Variabel Budgetary Slack (Y) Tabel 4.9 : Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Budgetary Slack Item Pertanyaan\_r hitung\_r kritis\_Keterangan \_\_Y1.1\_0,671\_0,3\_Valid \_\_Y1.2

\_0,539\_0,3\_Valid \_\_Y1.3\_0,580\_0,3\_Valid \_\_Y1.4\_0,719\_0,3\_Valid \_\_Y1.5\_0,549\_0,3\_Valid \_\_Y1.6\_0,484\_0,3\_Valid \_\_Sumber : Lampiran 6 Berdasarkan tabel 4.9 maka dapat disimpulkan bahwa semua butir soal yang terdapat pada variabel Y ( Budgetary Slack ) valid, karena r hitung dari semua butir soal lebih besar dari r kritisnya (0,3).

Uji Reliabilitas Uji ini digunakan untuk mengukur apakah instrumen penelitian yang digunakan bebas dari kesalahan persepsi sehingga menghasilkan hasil yang konsisten dan dapat digunakan pada kondisi yang berbeda-beda. Hasil pengujian reliabilitas untuk semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan disajikan dalam tabel 4.10. Tabel 4.10 : Uji Reliabilitas Instrumen Variabel \_Alpha Cronbach\_Kriteria\_Keterangan \_\_X1\_0,730\_Alpha Cronbach > 0,60 maka reliabel\_Reliabel \_\_X2\_0,665 \_\_Reliabel \_\_X3\_0,714 \_\_Reliabel \_\_Y\_0,736 \_\_Reliabel \_\_Sumber : Lampiran 7 Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Alpha Cronbach yang melebihi 0,60.

Uji Normalitas Untuk menguji kenormalitas data dengan menggunakan Multifaction Kolmogorof-Smirnov dengan kriteria statistik sebagai berikut, jika nilai Kolmogorof-Smirnov < Nilai Tabel atau nilai Asymp Sig (2 Tiled) > alpha (0,05) maka data adalah normal. Asumsi normalitas dari variabel X1 sampai X3 telah terpenuhi yaitu dengan nilai Asymp Sig 0,819.

Karena nilai Asymp Sig (2 Tiled) > alpha (0,05) maka data penelitian terdistribusi normal. Selain itu kenormalan data dapat juga dilihat dari kurva histogram dan grafik normal probability plots. Berdasarkan perhitungan statistik, kurva histogram memiliki kemiringan yang cenderung seimbang baik pada sisi kiri maupun sisi kanan dan kurva

menyerupai lonceng yang hampir sempurna. Sehingga data penelitian terdistribusi normal (Gambar 4.4). \_ Gambar 4.4

: Kurva Histogram Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya (Santoso, 2003 : 214) adalah : Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

\_ Gambar 4.5 Grafik normal probability plots Dari gambar 4.5 grafik normal probability plots dapat dilihat data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi dikatakan memenuhi asumsi normalitas. Uji Asumsi Klasik Uji asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif.

Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas. Multikolinieritas Multikolinieritas adalah terdapatnya korelasi yang sempurna atau tidak sempurna yang sangat tinggi pada variabel-variabel bebas. Jika terjadi multikolinieritas maka koefisien regresi tidak dapat ditentukan standart deviasinya tidak terhingga.

Untuk mengukur multikolinieritas dilihat dari tabel tolerance dan VIF (Variance of Inflation Factor). Jika  $VIF > 10$  atau nilai Tolerance  $< 0,10$  maka terdapat multikolinieritas. Berdasarkan perhitungan statistik nilai dari Tolerance untuk semua variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF untuk semua variabel lebih kecil dari 10 maka data yang digunakan untuk penelitian tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil perhitungan VIF dan Tolerance dapat dilihat pada tabel Coefficients berikut: Tabel 4.11 Coefficientsa

_Model	_Unstandardized Coefficients	_Standardized Coefficients	_t	_Sig.	_Correlations	_Collinearity Statistics	_B	_Std. Error	_Beta	_Zero-order	_Partial	
_Part	_Tolerance	_VIF	_1	(Constant)	.7441	.11862	_.627	_.534	_____	_____	_____	
Partisipasi	anggaran	_.656	_.214	_.461	3.058	_.004	_.412	_.431	_.421	_.834	1.199	_____
Asimetri	Informasi	_.253	_.156	_.233	1.618	_.113	_.096	_.245	_.223	_.918	1.089	_____
Komitmen	Organisasi	_.056	_.151	_.054	_.373	_.711	_.178	_.058	_.051	_.899	1.112	_____

\_Dependent Variable: Budgetary Slack

\_Autokorelasi Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Gejala autokorelasi dideteksi dengan menggunakan Durbin-Watson (DW).

Untuk menganalisisnya, uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini : Tabel 4.12 Model Summaryb \_ Model \_R \_R Square \_Adjusted R Square \_Std. Error of the Estimate \_Change Statistics \_Durbin-Watson \_ \_ \_ \_ \_R Square Change \_F Change \_df1 \_df2 \_Sig. F Change \_ \_ \_1 \_ .471a \_ .222 \_ .165 \_ 2.348 \_ .222 \_ 3.898 \_ 3 \_ 41 \_ .015 \_ 1.468 \_ \_a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Partisipasi anggaran \_ \_b.

Dependent Variable: Budgetary Slack \_ \_ Berdasarkan tabel diatas didapatkan nilai Durbin Watson sebesar 1,468. Sedangkan untuk batas atas (dU) sebesar 1,6662 dan batas bawah (dL) sebesar 1,3832 yang didapat dari jumlah sampel 45 (n) dan jumlah variabel independent 3 (k), ini menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson pada model berada diantara dU dan dL.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam model ini karena nilai D-W hitung berada diantara 1,3832 dan 1,6662 yaitu sebesar 1,468. Heteroskedisitas Uji heteroskedisitas digunakan untuk melihat apakah terjadi varian yang tidak konstan, jika terjadi maka residual akan berubah-ubah sehingga peramalan menjadi tidak konstan. Untuk mengukur heteroskedisitas, dapat diketahui dengan mengamati grafik scatterplot.

Dari grafik scatterplot terlihat titik-titik menyebar secara acak (random) baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedisitas pada model regresi. Grafik scatterplot dapat dilihat pada gambar 4.6. \_ Gambar 4.6 : Grafik Scatterplot Pengujian Hipotesis Analisis Regresi Linier Berganda Dalam melakukan pengujian hipotesis harus dilakukan terlebih dahulu penentuan model analisis.

Hal ini disebabkan karena model analisis yang sesuai akan menentukan suatu pengujian hipotesis. Model yang tidak sesuai dengan pengamatan dan landasan teori akan mengakibatkan keputusan hipotesis tersebut tidak dapat dianalisis dengan benar. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS maka dapat dilakukan analisis yang akan dijelaskan seperti dalam tabel 4.13. Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Coefficientsa \_ \_Model \_Unstandardized Coefficients \_Standardized Coefficients \_t \_Sig.

\_Correlations \_Collinearity Statistics \_ \_ \_B \_Std. Error \_Beta \_ \_ \_Zero-order \_Partial \_Part \_Tolerance \_VIF \_ \_1 \_ (Constant) \_7.441 \_11.862 \_ \_ .627 \_ .534 \_ \_ \_ \_Partisipasi anggaran \_ .656 \_ .214 \_ .461 \_ 3.058 \_ .004 \_ .412 \_ .431 \_ .421 \_ .834 \_ 1.199 \_ \_Asimetri Informasi \_ .253 \_ .156 \_ .233 \_ 1.618 \_ .113 \_ .096 \_ .245 \_ .223 \_ .918 \_ 1.089 \_ \_Komitmen



Berdasarkan nilai signifikansi dan nilai t hitung pada tabel 4.14, maka dapat dijelaskan hal-hal berikut : Pengaruh partisipasi anggaran (X1) terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan tabel 4.14 nilai sig yang diperoleh sebesar 0,004.

Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel X1 berpengaruh terhadap variabel Y karena nilai sig lebih kecil dari nilai derajat signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,004. Variabel X1 mempunyai nilai thitung 3,058 dengan ttabel 2,014, jadi variabel X1 mempunyai kontribusi terhadap variabel Y. Jadi dapat disimpulkan, bahwa berdasarkan nilai sig hitung dan thitung maka partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack pada PTPN X PG.

Djombang Baru (Y). Kurva penerimaan dan penolakan Ho dapat dilihat pada gambar 4.7. Ttabel -2,01 0 Ttabel 2,014 Gambar 4.7 : Kurva penerimaan Ho dan penolakan Ho Pengaruh asimetri informasi (X2) terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan tabel 4.14 nilai sig yang diperoleh sebesar 0,113.

Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel X2 tidak berpengaruh terhadap variabel Y karena nilai sig lebih besar dari nilai derajat signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,113. Variabel X2 mempunyai nilai thitung 1,618 dengan ttabel 2,014, jadi variabel X2 tidak mempunyai kontribusi terhadap variabel Y. Jadi dapat disimpulkan, bahwa berdasarkan nilai sig hitung dan thitung maka asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y). Kurva penerimaan dan penolakan Ho dapat dilihat pada gambar 4.8. Thitung 1,618 Ttabel -2,014 0 Ttabel 2,014 Gambar 4.8

: Kurva penerimaan Ho dan penolakan Ho Pengaruh komitmen organisasi (X3) terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan tabel 4.14 nilai sig yang diperoleh sebesar 0,711. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel X3 tidak berpengaruh terhadap variabel Y karena nilai sig lebih besar dari nilai derajat signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,711.

Variabel X3 mempunyai nilai thitung -0,373 dengan ttabel 2,014, jadi variabel X3 tidak mempunyai kontribusi terhadap variabel Y. Jadi dapat disimpulkan, bahwa berdasarkan nilai sig hitung dan thitung maka komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y). Kurva penerimaan dan penolakan Ho dapat dilihat pada gambar 4.9.

daerah Penolakan Ho Daerah daerah Penolakan Ho Penerimaan Ho Thitung -0,373 Ttabel -2,014 0 Ttabel 2,014 Gambar 4.9 : Kurva penerimaan Ho dan penolakan Uji F Uji

F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, derajat kepercayaan yang digunakan adalah 5% atau 0,05.

Jika nilai sig lebih kecil dari derajat kepercayaan dan nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel maka semua variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat. Untuk menganalisis dapat dilihat pada tabel 4.15. Tabel 4.15 Hasil uji F ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.490	3	21.497	3.898
	Residual	226.087	41	5.514	
	Total	290.578	44		

Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Partisipasi anggaran  
\_Dependent Variable: Budgetary Slack  
\_Berdasarkan tabel 4.15 nilai Fhitung 3,898 dengan nilai Sig 0,015. Dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas yaitu partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2), komitmen organisasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel budgetary slack (Y).

Hal ini ditunjukkan dengan nilai sig lebih kecil dari derajat kepercayaan 0,05 yaitu sebesar 0,015 dengan nilai Fhitung (3,898) > Ftabel (2,8327). Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa H2 (secara simultan partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru) diterima dan Ho ditolak. Kurva penerimaan dan penolakan Ho dapat dilihat pada gambar 4.10. Ftabel 2,8327 Gambar 4.10 : Kurva penerimaan Ho dan penolakan Ho Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Dengan koefisien determinasi dapat diketahui berapa besar persentase pengaruh partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y).

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,222 (Tabel 4.16) dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi berpengaruh sebesar 22,2% terhadap budgetary slack. Dan sisanya 77,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Table 4.16 Nilai Koefisien Determinasi Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471	.222	.165	2.348

Error of the Estimate  
\_Change Statistics  
\_Durbin-Watson  
\_R Square Change  
\_F Change  
\_df1  
\_df2  
\_Sig.  
F Change  
\_1  
\_.471a  
\_.222  
\_.165  
\_2.348  
\_.222  
\_3.898  
\_3  
\_41  
\_.015  
\_1.468  
\_a.  
Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Partisipasi anggaran  
\_b.  
Dependent Variable: Budgetary Slack  
\_4.6 Pembahasan Hasil Penelitian 4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1), Asimetri Informasi (X2), Komitmen Organisasi (X3) secara parsial terhadap Budgetary Slack (Y).

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa Hipotesis 1 yaitu pengaruh partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2), komitmen organisasi (X3) secara parsial terhadap Budgetary Slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru terdapat beberapa variabel bebas yang tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat Y (Budgetary Slack) adalah variabel X1 (Partisipasi Anggaran), sedangkan yang tidak berpengaruh terhadap variabel terikat adalah variabel X2 (Asimetri Informasi) dan variabel X3 (Komitmen Organisasi).

Pembahasan hasil penelitian masing-masing variabel independent sebagai berikut : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara partisipasi anggaran sebagai variabel X1 terhadap budgetary slack sebagai variabel Y menunjukkan t hitung sebesar 3,058 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 yang berada dibawah 0,05.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Jadi, ketika partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan semakin besar, maka akan menimbulkan budgetary slack yang semakin besar pula. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Anthony, Dearden dan Bedford yang diterjemahkan oleh Maulana (1991: 500) bahwa tanpa adanya partisipasi manajemen puncak, akan menimbulkan kecenderungan para manajer untuk "bermain" dalam sistem anggaran, beberapa mencoba untuk mengusulkan anggaran yang mudah dicapai, atau menyampaikan anggaran yang memungkinkan adanya hal-hal yang tidak terduga.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Armaeni (2012), dimana dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi budgetary slack, menunjukkan hasil bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap budgetary slack. Pada PTPN X PG. Djombang Baru para manajer sudah berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran.

Namun para manajer cenderung melakukan tindakan disfungsional seperti budgetary slack dalam penyusunan anggaran. Hal itu disebabkan karena kurang detailnya atasan dalam mengevaluasi anggaran dan manajer lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan sehingga dalam partisipasinya para manajer membuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi, hal itu dilakukan karena mereka ingin dinilai baik oleh atasan padahal sebenarnya hal tersebut membuat tujuan perusahaan menjadi kurang optimal.

Dari pembahasan hasil penelitian diatas, maka seharusnya atasan PTPN X PG. Djombang

Baru harus ikut berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran dan pengesahan anggaran dan atasan sebaiknya melakukan evaluasi atas informasi yang diberikan oleh bawahan dalam penetapan anggaran agar tidak terjadi budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara asimetri informasi sebagai variabel X2 terhadap budgetary slack sebagai variabel Y menunjukkan t hitung sebesar 1,618 dengan nilai signifikansi sebesar 0,113 yang berada diatas 0,05.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel asimetri informasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru . Hal tersebut tidak sesuai dengan pendapat yang dikatakan Suartana (2010: 143) yang menyatakan bahwa **senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi informasi asimetris karena informasi asimetris mendorong bawahan/ pelaksana anggaran membuat senjangan anggaran.**

Secara teoritis, informasi asimetris dapat dikurangi dengan memperkuat monitoring dan meningkatkan kualitas pengungkapan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil Falikhatun (2007). Penelitian Falikhatun (2007) mengatakan bahwa informasi asimetri tidak berpengaruh terhadap budgetary slack. Dalam PTPN X PG.

Djombang Baru, asimetri informasi yang ada tidak memicu budgetary slack namun informasi yang dimiliki bawahan digunakan untuk penetapan anggaran agar tidak terjadi budgetary slack dalam penyusunan anggaran. Semakin tinggi informasi asimetri artinya pegawai PTPN X PG. Djombang Baru semakin mengenal secara teknis tentang pekerjaan dan mempunyai pemahaman lebih baik mengenai apa yang dapat dicapai di area tanggung jawab masing-masing sehingga secara tidak langsung terjadi penekanan kesenjangan anggaran dikarenakan anggaran sudah tepat sasaran. Tindakan yang diambil pegawai PTPN X PG.

Djombang Baru sebagai pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perencanaan anggaran, melaporkan kekonsistenan terhadap target kinerja yang diharapkan atau menyatukan hubungan antara masukan (input) dengan keluaran (output) suatu program/ kegiatan sesuai dengan kenyataan yang ada sehingga terjadi penurunan kesenjangan anggaran. Dari pembahasan hasil penelitian diatas maka perusahaan sebaiknya terus meningkatkan asimetri informasi yang ada dalam perusahaan karena asimetri informasi yang ada pada PTPN X PG.

Djombang Baru tidak memicu hal negatif seperti budgetary slack namun asimetri

informasi yang ada digunakan untuk penetapan sebuah anggaran sehingga dapat meminimalisir terjadinya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Budgetary Slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara komitmen organisasi sebagai variabel X3 terhadap budgetary slack sebagai variabel Y menunjukkan t hitung sebesar -0,373 dengan nilai signifikansi sebesar 0,711 yang berada diatas 0,05.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Darlis (2002), Sumiati (2006), dan Lestari (2008). Namun, tidak konsisten dengan hasil penelitian Suprasto (2006), Dewi (2006), Ristantini (2008), serta Veronica dan Krisnadewi (2009). Dalam PTPN X PG.

Djombang Baru, komitmen individu para manajer yang tumbuh terbatas pada pemenuhan kewajiban yang dibebankan kepadanya saja, di mana individu dalam organisasi akan berbuat sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain, komitmen hanya di wilayah kerjanya dan tidak tertarik untuk membantu sesuatu yang berada di luar tanggung jawabnya.

Di samping itu, komitmen individu terhadap organisasi muncul berdasarkan pertimbangan cost benefit. Dengan menunjukkan kinerja yang baik, maka kompensasi yang akan diterima juga meningkat. Dari pembahasan hasil penelitian diatas maka sebaiknya para manajer terus meningkatkan komitmen mereka terhadap PTPN X PG.

Djombang Baru karena semakin tinggi komitmen terhadap perusahaan maka semakin meminimalisir terjadinya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru dengan begitu tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai sesuai dengan target perusahaan. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Secara Simultan Terhadap Budgetary Slack pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa Hipotesis 2 yaitu partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru bahwa semua variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dari hasil uji simultan (Uji F) diketahui bahwa partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Dan dari hasil perhitungan koefisien determinasi menggambarkan hanya sebesar 0,222

atau 22,2% budgetary slack (Y) dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut yaitu partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2), komitmen organisasi (X3) dan sisanya (77,8%) dipengaruhi faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi penelitian ini.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru, dengan kata lain semakin meningkatnya partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3), maka budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru akan meningkat pula.

Partisipasi anggaran (X1) merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka.

Kewenangan ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang mereka peroleh dengan mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dapat dilakukan dengan pembuatan budgetary slack atau senjangan anggaran. Sehingga semakin besar partisipasi anggaran maka kemungkinan terjadinya budgetary slack akan semakin besar. Pada PTPN X PG.

Djombang Baru para manajer sudah berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran. Namun para manajer cenderung melakukan budgetary slack dalam penyusunan anggaran. Hal itu disebabkan karena kurang detailnya atasan dalam mengevaluasi anggaran dan manajer lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan sehingga para manajer membuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi, hal itu dilakukan karena mereka ingin dinilai baik oleh atasan padahal sebenarnya hal tersebut membuat tujuan perusahaan menjadi kurang optimal.

Maka dapat disimpulkan apabila partisipasi anggaran semakin meningkat maka budgetary slack akan meningkat pula. Asimetri Informasi (X2) merupakan perbedaan informasi yang dimiliki antara atasan dan bawahan. Ketika informasi bawahan lebih baik daripada atasan (terdapat informasi asimetris), maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran.

Bawahan cenderung membuat budget yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga

terjadilah budgetary slack. Sehingga semakin besar asimetri informasi maka kemungkinan terjadinya budgetary slack akan semakin besar. Pada PTPN X PG. Djombang asimetri informasi yang ada menyebabkan timbulnya budgetary slack karena manajer tidak berani mengambil resiko dengan membuat anggaran yang terlalu tinggi, bawahan cenderung memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka dengan membuat budget yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah budgetary slack (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan).

Dimana ketika informasi asimetri meningkat dalam proses penyusunan anggaran pada PTPN X PG. Djombang Baru, maka akan memicu meningkatnya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Komitmen Organisasi (X3) adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri.

Jika individu mengejar kepentingan pribadi (komitmen organisasi rendah), maka individu tersebut dalam partisipasi penganggaran akan berusaha melakukan slack anggaran agar kinerjanya terlihat baik. Sebaliknya, jika individu memiliki komitmen organisasi tinggi, maka slack anggaran akan rendah. Pada PTPN X PG. Djombang Baru para manajer mempunyai komitmen organisasi terhadap perusahaan yang cukup tinggi.

Para manajer lebih mengedepankan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi mereka. Di samping itu, komitmen individu terhadap organisasi muncul berdasarkan pertimbangan cost benefit, dengan menunjukkan kinerja yang baik maka kompensasi yang akan diterima juga meningkat sehingga manajer membuat anggaran sesuai dengan target dan tujuan perusahaan.

Maka dapat disimpulkan apabila komitmen organisasi meningkat, maka budgetary slack akan semakin menurun. Dari hasil pembahasan penelitian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk partisipasi anggaran (X1) manajer PTPN X PG. Djombang Baru harus tetap meningkatkan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, namun atasan PTPN X PG.

Djombang Baru harus ikut berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran dan pengesahan anggaran dan atasan sebaiknya melakukan evaluasi atas informasi yang diberikan oleh bawahan dalam penetapan anggaran agar tidak terjadi budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Untuk asimetri informasi (X2) PTPN X PG. Djombang Baru harus mengurangi asimetri informasi yang ada dengan cara memperkuat monitoring dan meningkatkan kualitas pengungkapan agar tidak terjadi budgetary slack. Untuk komitmen organisasi (X3) PTPN X PG. Djombang Baru, para manajer harus

terus meningkatkan komitmen mereka terhadap PTPN X PG.

Djombang Baru karena semakin tinggi komitmen terhadap perusahaan maka semakin meminimalisir terjadinya budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru dengan begitu tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai sesuai dengan target perusahaan. Besar pengaruh ketiga variabel bebas tersebut terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru hanya sebesar 22,2 %.

Karena partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru yang memiliki hubungan positif, artinya apabila partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2), dan komitmen organisasi (X3) mengalami kenaikan, maka budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru juga akan mengalami kenaikan. 4.6.3

Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Budgetary Slack pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji t yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat pada tabel 4.14 dapat diketahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut: Partisipasi anggaran (X1) berpengaruh terhadap variabel budgetary slack (Y) sebesar 3,058 dengan signifikansi 0,004. Asimetri Informasi (X2) berpengaruh terhadap variabel budgetary slack (Y) sebesar 1,618 dengan signifikansi 0,113.

Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh terhadap variabel budgetary slack (Y) sebesar -3,73 dengan signifikansi 0,711. Dari hasil uji t pada tabel 4.14 diketahui bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel Y (budgetary slack) adalah variabel X1 (partisipasi anggaran) karena mempunyai Thitung terbesar di bandingkan variabel lain.

Partisipasi anggaran (X1) dianggap menjadi variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel budgetary slack (Y) karena partisipasi anggaran (X1) memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran. Kewenangan ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang mereka peroleh dengan mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dapat dilakukan dengan pembuatan budgetary slack atau senjangan anggaran.

Sehingga semakin besar partisipasi anggaran maka kemungkinan terjadinya budgetary slack akan semakin besar. Pada PTPN X PG. Djombang Baru para manajer sudah berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran. Namun para manajer cenderung melakukan tindakan disfungsional seperti budgetary slack dalam penyusunan anggaran.

Hal itu disebabkan karena manajer lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan sehingga dalam partisipasinya para manajer membuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi, hal itu dilakukan karena mereka ingin dinilai baik oleh atasan padahal sebenarnya hal tersebut membuat tujuan perusahaan menjadi kurang optimal

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan Dari hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut : Hipotesis 1 menyatakan bahwa partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh secara parsial terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X1) berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru karena mempunyai thitung (3,058) > ttabel (2,014) dan nilai sig (0,004) < derajat signifikan (0,005), hal ini terjadi karena bawahan kurang berani mengambil resiko dalam membuat anggaran dan kurang detailnya atasan dalam mengevaluasi anggaran sehingga bawahan melakukan budgetary slack.

Sedangkan variabel asimetri informasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru karena mempunyai thitung (1,618) < ttabel (2,014) dan nilai sig (0,711) > derajat signifikan (0,005), hal ini dikarenakan asimetri informasi yang ada justru digunakan bawahan untuk membuat anggaran yang tepat sasaran.

Dan variabel komitmen organisasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru karena thitung (-0,373) < ttabel (2,014) dan nilai sig (0,015) > derajat signifikan (0,005), hal ini dikarenakan komitmen yang ada pada bawahan sebatas pada apa yang menjadi tanggung jawabnya sehingga tidak tertarik untuk melakukan pekerjaan lain seperti budgetary slack.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh secara simultan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru. Hal tersebut terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian secara simultan (uji F) menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X1), asimetri informasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh secara simultan terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG.

Djombang Baru karena mempunyai Fhitung (3,898) > Ftabel (2,8327) dan nilai Sig (0,015) < derajat kepercayaan (0,05), serta berdasarkan nilai koefisien determinasi atau R

square sebesar 0,222, hal ini menunjukkan bahwa 22,2% budgetary slack dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 77,8 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Hipotesis 3 yang menduga bahwa variabel komitmen organisasi (X3) adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG. Djombang Baru tidak terbukti kebenarannya. Berdasarkan uji t dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap budgetary slack (Y) pada PTPN X PG.

Djombang Baru adalah partisipasi anggaran (X1) karena mempunyai thitung (3,058) > ttabel (2,014) dan nilai sig (0,004) < derajat signifikan (0,005), hal ini terjadi karena bawahan kurang berani mengambil resiko dalam membuat anggaran dan kurang detailnya atasan mengevaluasi anggaran sehingga bawahan melakukan budgetary slack. 5.2

Saran Berdasarkan hasil temuan peneliti, adapun saran-saran yang diajukan oleh peneliti adalah: Atasan sebaiknya ikut berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan dan pengesahan anggaran dan atasan sebaiknya melakukan evaluasi atas informasi yang diberikan oleh bawahan dalam penetapan anggaran agar tidak terjadi budgetary slack. Asimetri informasi dan komitmen organisasi yang ada harus lebih ditingkatkan lagi agar tidak terjadi budgetary slack pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Penelitian selanjutnya diharapkan mengambil populasi yang lebih luas dan jenis perusahaan yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh hasil penelitian yang akan diperoleh mungkin saja akan berbeda apabila diterapkan pada jenis perusahaan lain dan penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel yang berbeda. DAFTAR PUSTAKA Afiani, Dina Nur. 2010.

Pengaruh partisipasi Anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran pada Instansi Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang).Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang Apriyandi. 2011.

Pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan budgetary slack (Studi pada Pemerintah Kabupaten Wajo).Skripsi. Universitas Hasanuddin.

Makassar Armaeni. 2012. Analisis pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran (Budgetary Slack) (Studi Kasus SKPD Pemerintah Kabupaten Pinrang). Skripsi.Universitas Hasanuddin. Makassar Astuti, Dwi

Widi. 2011.

Pengaruh partisipasi anggaran, information asymmetry dan budget emphasis terhadap slack anggaran (Studi pada PT DAN LIRIS Banaran Grogol Sukoharjo). Skripsi. Universitas Muhammadiyah. Surakarta Bastian, Indra. 2006. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Jakarta: Erlangga. Falikhatun, 2007. **Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohensiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Se-Jawa Tengah)**. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X, Makasar Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Andi Offset: Yogyakarta. Muhammad, Gamal.

2001. **Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, informasi Asimetris dan Penekanan Anggaran terhadap Budget Slack (Studi Kasus Pada Samudra Indonesia Group)**. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang Priyatno, Duwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS. Jakarta: PT. Buku kita Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Bisnis. CV. Alfabeta. Bandung Sujana, I Ketut.

Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap budgetary slack pada hotel-hotel berbintang di kota Denpasar. Skripsi. Universitas Udayana. Denpasar Supanto. 2010. **Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi**. Tesis.

Universitas Diponegoro. Semarang Suwondo. 2012. Analisis partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dengan asimetri informasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Ponorogo). Tesis. UPN Veteran. Jawa Timur Umar, Husein. 2009. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Rajawali Pers.

Warindrani, Armila K. 2006. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.

#### INTERNET SOURCES:

1% - <https://blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/2620-3520-2-pb.pdf>

<1% - <https://www.scribd.com/document/348382031/2620-3520-2-PB>

1% -

<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=180165&val=5118&title=PENGARUH%20PARTISIPASI%20ANGGARAN,%20PENEKANAN%20ANGGARAN%20DAN%20INFORMASI%20ASIMETRI%20TERHADAP%20TIMBULNYA%20KESENJANGAN%20ANGGARAN>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/118102631/Contoh-Skripsi-Dina-Nur-Afiani>  
<1% -  
<http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/688/jbptunikompp-gdl-dwinoviant-34392-8-babii.pdf>  
f  
<1% - <https://freedownload7.files.wordpress.com/2012/08/jak-1.pdf>  
<1% -  
<http://wordskripsi.blogspot.com/2010/06/pengaruh-komitmen-organisasi-dan.html>  
<1% - <http://repository.wima.ac.id/2458/2/Bab%201.pdf>  
<1% -  
<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=303327&val=1325&title=PENGARUH%20ANGGARAN%20PARTISIPATIF%20TERHADAP%20BUDGETARY%20SLACK%20DENGAN%20INFORMASI%20ASIMETRI%20SEBAGAI%20PEMODERASI%20PADA%20PEMERINTAH%20KABUPATEN%20BULELENG>  
<1% - <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1408/APRIYANDI.pdf>  
<1% -  
<https://sinta.unud.ac.id/uploads/wisuda/1215351074-3-BAB%20II%20UPLOAD.pdf>  
<1% -  
<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6146/Bab%202.pdf?sequence=8>  
<1% -  
<http://jurnalskripsitesis.blogspot.com/2013/01/simulasi-anggaran-belanja-pemerintah.html>  
ml  
<1% -  
[http://ilmu-akuntansi.blogspot.com/2011/06/sistem-pengendalian-manajemen\\_07.html](http://ilmu-akuntansi.blogspot.com/2011/06/sistem-pengendalian-manajemen_07.html)  
<1% - <http://ilmu27.blogspot.com/2012/09/makalah-budgeting-anggaran-pada.html>  
<1% - <http://sucikurniawatikebumen.blogspot.com/2012/03/anggaran.html>  
<1% -  
<http://tiasaccountingworld.blogspot.com/2013/09/penganggaran-sektor-publik.html>  
<1% - <http://blogs.unpad.ac.id/ratnakomara11/files/2012/02/Penganggaran-1.pdf>  
<1% -  
[http://www.academia.edu/16121816/BAB\\_II\\_ANGGARAN\\_DAN\\_PARTISIPASI\\_PENYUSUNAN\\_ANGGARAN](http://www.academia.edu/16121816/BAB_II_ANGGARAN_DAN_PARTISIPASI_PENYUSUNAN_ANGGARAN)  
<1% -  
<http://riefirmansyah.blogspot.com/2016/03/contoh-makalah-administrasi-bisnis.html>  
<1% - <https://www.scribd.com/presentation/371115537/Anggaran>  
<1% - <http://dunia-blajar.blogspot.com/2016/04/jenis-jenis-informasi-akutansi.html>  
<1% - <https://fr.scribd.com/doc/118102631/Contoh-Skripsi-Dina-Nur-Afiani>  
<1% - <http://e-journal.uajy.ac.id/3428/3/2EA14301.pdf>  
<1% -  
<http://blog-muhammadfaizal.blogspot.com/2012/08/penggunaan-informasi-akuntansi.h>

tml

<1% - <http://e-journal.uajy.ac.id/1697/3/2EA13422.pdf>

<1% - [http://www.academia.edu/11539408/SPM\\_-\\_Anggaran](http://www.academia.edu/11539408/SPM_-_Anggaran)

<1% - [http://www.academia.edu/22643948/PENYUSUNAN\\_ANGGARAN](http://www.academia.edu/22643948/PENYUSUNAN_ANGGARAN)

<1% - <http://bobwicakso-akuntansi.blogspot.com/2014/01/penyusunan-anggaran.html>

<1% - <https://blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/730-1453-1-pb.pdf>

<1% -

<https://www.coursehero.com/file/p5gk3od/C-Konsekuensi-Disfungsional-dari-Proses-Penyusunan-Anggaran-Berbagai-fungsi/>

<1% - [http://www.academia.edu/6509214/MAKALAH\\_AKUNTANSI\\_KEPRILAKUAN\\_KEL\\_5](http://www.academia.edu/6509214/MAKALAH_AKUNTANSI_KEPRILAKUAN_KEL_5)

<1% - [http://repository.upy.ac.id/1323/1/ARTIKEL\\_FITRIANI\\_13133100006.pdf](http://repository.upy.ac.id/1323/1/ARTIKEL_FITRIANI_13133100006.pdf)

<1% -

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/24556/Chapter%20II.pdf;sequence=4>

<1% -

[http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity\\_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/08/JURNAL\\_DITA-ANANDYA.pdf](http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/08/JURNAL_DITA-ANANDYA.pdf)

<1% - <http://qisthialifitriah.blogspot.com/2014/03/penyusunan-anggaran.html>

<1% -

<https://veriyenpaone.blogspot.com/2015/03/makalah-penganggaran-terpadu.html>

<1% - <http://reryindra.blogspot.com/>

<1% -

[http://download.portalgaruda.org/article.php?article=384658&val=6445&title=PENGARUH%20PARTISIPASI%20ANGGARAN,%20PENEKANAN%20ANGGARAN,%20KOMITMEN%20ORGANISASI,%20KOHESIVITAS%20KELOMPOK,%20DAN%20ASIMETRI%20INFORMASI%20TERHADAP%20KESENJANGAN%20ANGGARAN%20\(Studi%20Empiris%20pada%20SKPD%20Kabupaten%20Kampar\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=384658&val=6445&title=PENGARUH%20PARTISIPASI%20ANGGARAN,%20PENEKANAN%20ANGGARAN,%20KOMITMEN%20ORGANISASI,%20KOHESIVITAS%20KELOMPOK,%20DAN%20ASIMETRI%20INFORMASI%20TERHADAP%20KESENJANGAN%20ANGGARAN%20(Studi%20Empiris%20pada%20SKPD%20Kabupaten%20Kampar))

<1% -

<https://www.scribd.com/document/378591244/unud-1310-573233111-tesis-p-rani-adya-ni-asak-1291661011>

<1% - [http://eprints.undip.ac.id/26496/1/Jurnal\\_Skripsi.pdf](http://eprints.undip.ac.id/26496/1/Jurnal_Skripsi.pdf)

<1% -

<http://kaukesbokan.blogspot.com/2013/11/dasar-hukum-kewajiban-menyampaikan.html>

<1% - <http://theorykeuanga daerah.blogspot.com/2016/01/komitmen-organisasi.html>

<1% -

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/51033/Chapter%20II.pdf;sequence=4>

<1% -

[http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/komitmen-organisasi\\_18](http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/komitmen-organisasi_18)

html

<1% - <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/22877/6/Chapter%20II.pdf>

<1% -

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/22877/Chapter%20II.pdf;sequence=6>

<1% - <https://blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/2597-3472-1-sm.pdf>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/149548027/Pengertian-Objek-penelitian>

<1% - <http://digilib.unila.ac.id/4000/16/BAB%20III.pdf>

<1% - [http://samyamiya.blogspot.com/2013/09/statistikdeskriptif-secara-garis\\_10.html](http://samyamiya.blogspot.com/2013/09/statistikdeskriptif-secara-garis_10.html)

<1% - <https://toniprasetiyo23.wordpress.com/2013/09/17/skala-sikap/>

<1% -

<http://agusper.blogspot.com/2014/04/makalah-perkembangan-sikap-anak-dan.html>

<1% - <https://www.scribd.com/document/91194215/Ska-La>

<1% - <http://hpcrates.blogspot.com/2012/03/desain-penelitian-pengukuran.html>

<1% -

<http://www.definisi-pengertian.com/2016/01/pengertian-data-definisi-menurut-ahli.html>

<1% -

[https://mafiadoc.com/bab-iii-metodologi-penelitian-a-metode-penelitian-sugiyono-\\_59820a771723ddf2562911eb.html](https://mafiadoc.com/bab-iii-metodologi-penelitian-a-metode-penelitian-sugiyono-_59820a771723ddf2562911eb.html)

<1% -

<https://docplayer.info/401439-Analisis-pengungkapan-biaya-lingkungan-environmental-costs-pada-pt-semen-indonesia-persero-tbk.html>

<1% -

<http://areaperbedaan.blogspot.com/2015/08/perbedaan-populasi-dan-sampel.html>

<1% - <https://core.ac.uk/download/pdf/145904410.pdf>

<1% - <http://lusi-angraini.blogspot.com/2011/12/populasi-dan-sampel.html>

<1% -

[http://rajanirwana.blogspot.com/2012/01/contoh-penelitian-kuantitatif-expost\\_8219.html](http://rajanirwana.blogspot.com/2012/01/contoh-penelitian-kuantitatif-expost_8219.html)

<1% -

<http://anakupb.blogspot.com/2015/08/uji-validitas-dengan-korelasi-pearson-product-moment-pada-spss.html>

<1% -

<http://www.academia.edu/10193589/PENGARUH-KUALITAS-PRODUK-TERHADAP-KEPUTUSAN-PEMBELIAN-HANDPHONE>

<1% - <http://dikiyaprianto0.blogspot.com/2015/12/v-behaviorurldefaultvmlo.html>

<1% -

<http://denokmuktiari14.blogspot.com/2014/06/skala-pengukuran-dan-instrumen.html>

<1% - <http://sucipt0.blogspot.com/2012/11/uji-normalitas.html>

<1% -  
[http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/659/jbptunikompp-gdl-sitimaesya-32940-1-unikom\\_s-l.pdf](http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/659/jbptunikompp-gdl-sitimaesya-32940-1-unikom_s-l.pdf)

<1% -  
<http://skripsi-baru.blogspot.com/2014/06/pengaruh-kepemimpinan-dan-budaya-kerja.html>

<1% -  
<https://www.coursehero.com/file/p2753bc/Kasmir-2004-Rasio-3-Debt-to-Equity-Ratio-X-2-Menilai-utang-jangka-panjang/>

<1% -  
[http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Uji\\_Asumsi\\_Klasik.autokorelasi\\_dan\\_heteroskedastisitas\\_.ppt](http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Uji_Asumsi_Klasik.autokorelasi_dan_heteroskedastisitas_.ppt)

<1% - <http://dhilatria.blogspot.com/2014/11/validitas-dan-reliabilitas-dalam-setiap.html>

<1% -  
<http://rafri-rafri.blogspot.com/2010/11/pengaruh-faktor-faktor-rasional-kultur.html>

<1% -  
<https://www.scribd.com/doc/300375139/PENGARUH-PARTISIPASI-PENGANGGARAN-PENEKANAN-ANGGARAN-KOMITMEN-ORGANISASI-ASIMETRI-INFORMASI-DAN-KETIDAKPASTIAN-LINGKUNGAN-TERHADAP-BUDGETARY-SLACK>

<1% -  
[http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity\\_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/08/KARYA-ILMIAH-JURNAL1.pdf](http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/08/KARYA-ILMIAH-JURNAL1.pdf)

<1% - [http://eprints.dinus.ac.id/17144/1/jurnal\\_15533.pdf](http://eprints.dinus.ac.id/17144/1/jurnal_15533.pdf)

<1% - <http://hrdetik.blogspot.com/2014/12/458-kumpulan-judul-skripsi-akuntansi.html>

<1% - <https://core.ac.uk/display/25487566>

<1% -  
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/20893/Reference.pdf;sequence=2>

<1% - <http://digilib.unila.ac.id/4000/19/DAFTAR%20PUSTAKA.pdf>

<1% - <http://journal.trunojoyo.ac.id/infestasi/article/view/3046>