

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN
ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP *SLACK* ANGGARAN**

(Studi Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)



SKRIPSI

**Karya Tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi**

Disusun Oleh:

UNGGUL PRAKOSO

1A.07.1141

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

BANK BPD JATENG

SEMARANG

2012

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN
ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP *SLACK* ANGGARAN
(Studi Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**



SKRIPSI

**Karya Tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi**

Disusun Oleh:

UNGGUL PRAKOSO

NIM : 1A.07.1141

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BANK BPD JATENG
SEMARANG**

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN
ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP *SLACK* ANGGARAN
(Studi Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**

Disusun Oleh:

UNGGUL PRAKOSO

NIM : 1A.07.1141

**Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi
STIE Bank BPD Jateng**

Semarang, 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

**Nur Anissa, SE, MSi, Akt
NIDN: 0604037302**

**Suhana, SS, MM
NIDN : 0601107001**

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *SLACK* ANGGARAN (Studi Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)

Disusun Oleh:

UNGGUL PRAKOSO
1A.07.1141

Dinyatakan diterima dan disetujui oleh Tim Penguji Skripsi STIE Bank BPD
Jateng pada tanggal 24 Mei 2012

TIM PENGUJI

TANDA TANGAN

1. Nur Anissa, SE, MSi, Akt
NIDN: 0604037302

.....

2. Yohana Kus Suparwati, SE, Msi
NIDN: 0611056902

.....

3. Mekani Vestari, SE, MSi, Akt
NIDN: 0016077401

.....

Mengesahkan,
Ketua STIE Bank BPD Jateng

Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos, MM
NIDN: 0607084501

ABSTRAK

Slack anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. *Slack* umumnya dilakukan dengan mengestimasi biaya lebih tinggi ataupun pendapatan lebih rendah sehingga target anggaran mudah tercapai. Manajer melakukan hal ini agar kinerjanya terlihat lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran. Ukuran kebaikan model dalam penelitian ini adalah sebesar 55,8%.

Kata kunci : *Slack* anggaran, partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi

ABSTRACT

Budget slack is the difference between the budget stated and the best estimate of the budget can honestly be predicted. Slack is generally done by estimating the cost of higher or lower income so easy to achieve budget targets. Managers do this so that their performance look better. This study aims to determine the effect of budgetary participation, budget emphasis, information asymmetry and organizational commitment of budget slack. The sample in this study were 100 employees of the financial section of PT. PLN (Persero) APJ Semarang selected using purposive sampling techniques. The analytical method used is multiple linear regression analysis. The analysis in this study indicate that budgetary participation, budget emphasis, information asymmetry and organizational commitment have a significant effect on budgetary slack. Adjusted R^2 this research is 55.8%.

Keywords : budget slack, budgetary participation, budget emphasis, information asymmetry and organizational commitment

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini adalah saya,

Nama : Unggul Prakoso

NIM : 1A.07.1141

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul

“PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SLACK ANGGARAN”

telah saya susun dengan sebenar-benarnya dengan memperhatikan kaidah akademik dan menjunjung tinggi hak atas karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya unsur plagiasi maupun unsur kecurangan lainnya pada skripsi yang telah saya buat tersebut, maka saya bersedia mempertanggung jawabkannya dan saya siap menerima segala konsekuensi yang ditimbulkannya termasuk pencabutan gelar kesarjanaan yang telah diberikan kepada saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab.

Semarang, 2012

ttd

Materai
Rp. 6000

Unggul Prakoso

PERSEMBAHAN

Ku torehkan karya kecil ku penuh syukur yang sebesar-besarnya untuk:

Allah SWT

Puji Syukurku atas rahmat dan kehadiran Mu Raja Semesta Alam

Ibu-Bapak

Simpah bakti dan darma ku atas cinta suci dan pengorbanan yang tanpa pamrih dalam setiap lantunan doa mu yang mengiringi setiap langkah ananda. Tiada kebahagiaan yang dapat ananda berikan melebihi kebahagiaan yang kalian berikan. Tiada syair yang dapat terlantunkan untuk mengungkapkan penghargaan, cinta, kasih sayang dan syukur ananda

Adek ku Dian tersayang

kebersamaan, canda-tawa, keceriaan yang slalu mengiringi langkah ku dan yang tiada henti memberi dorongan, semangat, harapan serta kasih sayangnya

~Motto~

“Sesungguhnya sholatku, ibadahku, hidup dan matiku hanyalah untuk Allah Tuhan semesta alam”.

(Q.S. Al An'anm: 162)

“Sesungguhnya dimana ada kesulitan disitu ada kelapangan dan sesungguhnya disamping kesulitan ada kemudahan, karena itu bila engkau telah selesai dari suatu urusan pekerjaan, maka kerjakanlah yang lain dengan tekun”.

(Q.S. Al Insyirah:: 5-7)

“Perjuangan di dunia ini tiada yang sia-sia selama harapan slalu ada”

“jangan terlalu memikirkan masa lalu karena telah pergi dan selesai, dan jangan terlalu memikirkan masa depan hingga dia datang sendiri. Karena jika melakukan yang terbaik dihari ini maka hari esok akan lebih baik”

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-NYA, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SLACK ANGGARAN”** disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program strata satu (S1) pada STIE BANK BPD JATENG.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam penyusunannya tidak lepas dari doa, bimbingan serta dukungan baik materiil maupun moril dari berbagai pihak sehingga terciptalah karya ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas segala bimbingan, pengarahan, petunjuk dan dorongan yang telah diberikan yaitu kepada:

1. Bapak **Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos, MM** selaku ketua STIE Bank BPD JATENG
2. Ibu **Nur Anissa, SE, MSi, Akt** selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan perhatian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
3. Bapak **Suhana, SS, MM** selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan perhatian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
4. Ibu **Sri Imaningati, SE, MSi, Akt** selaku dosen wali yang selama ini telah memberikan banyak arahan dan bimbingan dari awal sebagai mahasiswa baru sampai penulis dapat menyelesaikan studi
5. **Bapak dan Ibu dosen pengajar** STIE Bank BPD JATENG yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama ini
6. **Seluruh staf perpustakaan** STIE Bank BPD JATENG, atas segala bantuan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik

7. **Ibu, Bapak dan adik** saya **Dian** tercinta dan tersayang yang selalu memanjatkan doa kepada Allah SWT, memberikan dorongan, semangat serta memberikan segala fasilitas yang dibutuhkan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar
8. **Wulan Siam Ningrum** yang selalu memberikan doa, nasihat dan semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini
9. Teman dan sahabatku (**Pratomo dan Defi** yang selalu aku repotin dan menemani menyebarkan kuesioner, **Riesang, Ipin, Farid, Bahtiar, Sapta, Arnand, Heru, Uub “Upil”, dan Agus “Naruto”** selalu memberikan arahan tentang skripsi, dan **Pradita “Aceng”**) dan **Endah Rahmayanti, Putri_na Defi, Winda, Fitria, Desi dan Ratna Mintari** terimakasih selama ini telah mendoakan, memberikan dukungannya, semangat dalam penulisan skripsi ini, sehingga dapat selesai tepat waktu.
10. Teman-teman akuntansi manajemenku **Puti, Rista, Desi, Pradita “Aceng”, Ardy “Bebek”, Pratomo dan Yulianto “Cupang”** thanks for all!!!!!!!!!!!!!!
11. Seluruh teman-teman STIE Bank BPD Jateng baik jurusan **Akuntansi** ataupun **Manajemen** semua angkatan terimakasih atas segala bantuannya.
12. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah ikut memberikan segala bantuan, semangat, dorongan serta doanya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, segala kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa mendatang. Semoga segala dukungan serta doa yang tulus dari seluruh pihak yang telah membantu mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 28 mei 2012

Penulis

Unggul Prakoso

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Surat Pernyataan	vi
Persembahan	vii
Motto	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Tampilan	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Kerangka Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Pengertian Anggaran	13
2.2. <i>Slack</i> Anggaran	14
2.3. Partisipasi Penganggaran	16
2.4. Penekanan Anggaran	18
2.5. Asimetri Informasi	18
2.6. Komitmen Organisasi	20
2.7. Penelitian Terdahulu	22

	2.8. Pengembangan Hipotesis	24
	2.8.1. Partisipasi Penganggaran Dan <i>Slack</i> Anggaran	24
	2.8.2. Penekanan Anggaran Dan <i>Slack</i> Anggaran.....	25
	2.8.3. Asimetri Informasi Dan <i>Slack</i> Anggaran	26
	2.8.4. Komitmen Organisasi Dan <i>Slack</i> Anggaran	27
	2.9. Model Penelitian	28
BAB III	METODE PENELITIAN	29
	3.1. Definisi Konsep	29
	3.2. Definisi Operasional	30
	3.3. Populasi dan Sampel	32
	3.4. Metode Pengumpulan Data	34
	3.5. Metode Analisis Data	35
	3.5.1. Statistika Deskriptif	35
	3.5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	36
	3.5.3. Uji Asumsi Klasik	37
	3.5.3.1. Uji Normalitas	37
	3.5.3.2. Pengujian Multikolinearitas	38
	3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas	38
	3.5.4. Analisis Regresi Berganda	39
	3.5.5. Model Regresi Linier Berganda	40
	3.5.6. Uji Keباikan Model	41
	3.5.6.1. Koefisien Determinasi (R^2)	41
	3.5.6.2. Uji F	42
	3.5.7. Uji Hipotesis	43
BAB IV	GAMBAR UMUM OBYEK DAN HASIL PENELITIAN	45
	4.1. Gambaran Umum PT. PLN (Persero) APJ Semarang	45
	4.1.1. PT. PLN (Persero) APJ Semarang	45
	4.1.2. Visi, Misi, Budaya, dan Motto Perusahaan	47
	4.1.3. PT. PLN (Persero) APJ Semarang yang menjadi Sampel Penelitian	48
	4.2. Gambaran Umum Responden	48

4.2.1. Karakteristik Responden	49
4.2.1.1. Berdasarkan Jenis Kelamin Responden	49
4.2.1.2. Berdasarkan Umur	50
4.2.1.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan	50
4.2.1.4. Berdasarkan Tingkat Masa Kerja Responden	51
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian	52
4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	52
4.3.2. Analisis Variabel	55
4.3.3. Statistik Deskriptif	64
4.3.4. Uji Asumsi Klasik	66
a. Uji Normalitas	66
b. Uji Multikolinearitas	69
c. Uji Heteroskedastisitas	70
4.3.5. Analisis Regresi Linier Berganda	73
4.3.6. Uji Kebaikan Model	75
a. Ukuran Kesesuaian Model	75
b. Uji Kesesuaian Model (Uji F)	75
4.3.7. Uji Hipotesis	76
BAB V PENUTUP	80
5.1. Kesimpulan	80
5.2. Keterbatasan Penelitian	80
5.3. Saran Penelitian	80
5.4. Implikasi Manajerial	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Tingkat Pengembalian Kuesioner	49
Tabel 4.2 : Jenis Kelamin Responden	49
Tabel 4.3 : Karakteristik Umur	50
Tabel 4.4 : Karakteristik Tingkat Pendidikan	50
Tabel 4.5 : Masa Kerja Responden	51
Tabel 4.6 : Tabel Uji Validitas	53
Tabel 4.7 : Tabel Uji Reliabilitas	54
Tabel 4.8 : Tabel Analisis <i>Slack</i> Anggaran	55
Tabel 4.9 : Tabel Analisis Partisipasi Penganggaran	58
Tabel 4.10 : Tabel Analisis Penekanan Anggaran	60
Tabel 4.11 : Tabel Analisis Asimetri Informasi	61
Tabel 4.12 : Tabel Analisis Komitmen Organisasi	63
Tabel 4.13 : Tabel Statistik Deskripsi	65
Tabel 4.14 : Tabel Uji <i>Kolmogorov Smirnov</i>	69
Tabel 4.15 : Tabel Uji Multikolinieritas	70
Tabel 4.16 : Tabel Uji Park	72
Tabel 4.17 : Model Persamaan Regresi	73
Tabel 4.18 : Tabel Ukuran Kesesuaian Model	75
Tabel 4.19 : Tabel Uji Kesesuaian Model (Uji F)	75
Tabel 4.20 : Uji Hipotesis	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Kerangka Penelitian	12
Gambar 2.1 : Model Penelitian	28
Gambar 4.1 : Grafik Histogram Uji Normalitas	67
Gambar 4.2 : Grafik Normal <i>Probability Plot</i>	68
Gambar 4.3 : Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas	71

STIE BPD Jateng

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Daftar Sampel PT. PLN (Persero) APJ Semarang	86
Lampiran 2 : Rekapitulasi Hasil Kuesioner <i>Slack</i> Anggaran	87
Lampiran 3 : Rekapitulasi Hasil Kuesioner Partisipasi Penganggaran	88
Lampiran 4 : Rekapitulasi Hasil Kuesioner Penekanan Anggaran	89
Lampiran 5 : Rekapitulasi Hasil Kuesioner Asimetri Informasi	90
Lampiran 6 : Rekapitulasi Hasil Kuesioner Komitmen organisasi	91
Lampiran 6 : Tabulasi Data <i>Slack</i> Anggaran	92
Lampiran 7 : Tabulasi Data Partisipasi Penganggaran	95
Lampiran 8 : Tabulasi Data Penekanan Anggaran	98
Lampiran 9 : Tabulasi Data Asimetri Informasi	101
Lampiran 10 : Tabulasi Data Komitmen organisasi	104
Lampiran 11 : Data Penelitian	107
Lampiran 12 : Output Hasil Analisis	110

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian yang sangat penting dalam kegiatan pengelolaan perusahaan. Pada dasarnya, pengendalian manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan strategi perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran memegang peranan penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran dapat didefinisikan sebagai rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Menurut Munandar (1991) dalam Anissarahma (2008), menyatakan bahwa anggaran didefinisikan sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka periode waktu tertentu. Dilihat dari definisinya, anggaran memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- a. Anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan terutama yang menyangkut rencana keuangan perusahaan.
- b. Anggaran meliputi kurun waktu tertentu. Pada umumnya, anggaran meliputi kurun waktu yang berjangka pendek, misalnya 1 tahun.

Menurut Anissarahma (2008), dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran memiliki beberapa fungsi yang secara garis besar dapat diringkas menjadi 4 fungsi pokok yaitu *pertama*, anggaran berfungsi sebagai arahan dan patokan bagi manajer dalam melakukan berbagai aktivitas perusahaan agar dapat selalu sesuai dengan strategi perusahaan; *kedua*, anggaran dapat digunakan sebagai alat atau media komunikasi dan koordinasi antara bagian dalam organisasi; *ketiga*, anggaran merupakan alat pendelegasian tanggung jawab dan pengalokasian sumber daya bagi manajer, sekaligus sebagai pemberitahuan

mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka, dan *keempat*, anggaran berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi dan mengukur prestasi dan kinerja manajer. Proses penyusunan anggaran sendiri meliputi tiga tahap utama. Ketiga tahap tersebut adalah:

- a. Tahap penentuan tujuan dan pengalokasian sumber daya. Dalam tahap ini, para manajer menentukan tujuan jangka pendek dan strategi yang dapat digunakan untuk mencapainya.
- b. Tahap implementasi. Dalam tahap ini, rencana kegiatan yang sudah berupa anggaran dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- c. Tahap pengawasan dan evaluasi kinerja. Tahap ini pada dasarnya dilaksanakan selama implementasi anggaran.

Apabila diperhatikan dari ketiga langkah penyusunan anggaran diatas, maka semua langkah tersebut melibatkan interaksi manusia. Begitu juga jika dilihat dari fungsinya, anggaran sangat mempengaruhi manusia. Oleh karena anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran, baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Perilaku negatif yang mungkin timbul adalah kecenderungan manajer atau *subordinate* (karyawan) untuk menciptakan *slack* dalam anggaran (Anissarahma, 2008).

Slack anggaran merupakan perbedaan jumlah yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindradjan, 2001 dalam Sujana, 2009). Menurutnya, 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. Hal ini dilakukan agar target anggaran dapat dengan mudah dicapai bawahan.

Menurut Sujana (2009) menyatakan bahwa *Slack* anggaran dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi dan komitmen

organisasi. Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982 dalam Fitri, 2004).

Anthony dan Govindradjan (2001), dalam Anissarahma (2008), menyatakan bahwa mekanisme anggaran akan mempengaruhi perilaku bawahan yaitu mereka akan merespon positif atau negatif tergantung pada penggunaan anggaran. Bawahan dan atasan akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi bawahan dan atasan sesuai dengan tujuan organisasi. Hal tersebut didukung oleh Dunk (1993), dalam Falikhatun (2007), yang memperkuat argumen bahwa partisipasi cenderung mengurangi *budgetary slack*.

Selanjutnya bawahan akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasikan dengan baik dan akan terjadi penyalahgunaan dalam penyusunan anggaran yang akan menimbulkan *slack*, sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Perilaku *dysfunctional* ini merupakan perilaku bawahan yang mempunyai konflik dengan tujuan organisasi (Hansen dan Mowen, 1997 dalam Falikhatun 2007). Menurut Yuwono (1999), dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa bawahan menciptakan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

Penekanan anggaran adalah suatu keadaan dalam perusahaan dimana anggaran merupakan faktor yang paling dominan dalam mengukur kinerja bawahan (Sujana, 2009). Dalam suatu organisasi, apabila anggaran yang telah disusun digunakan sebagai tolok ukur kinerja, maka bawahan akan meningkatkan kinerjanya dengan dua cara, yaitu dengan meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang telah dianggarkan atau dengan melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran. Dengan melonggarkan anggaran tersebut, maka manajer pusat pertanggungjawaban atau manajer tingkat bawah dikatakan melakukan upaya menciptakan *slack*. Menurut Arfan Ikhsan dan

La Ane (2007), dalam Sujana (2009), menyatakan apabila pemberian *reward* dan *punishment* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran, maka bawahan akan berusaha untuk membangun *slack* melalui partisipasi penganggaran.

Asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila pemilik atau atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja agen atau bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan (Sujana, 2009). Asimetri informasi akan timbul apabila bawahan mempunyai informasi yang relevan untuk proses pembuatan keputusan sehubungan dengan penganggaran, sedangkan atasan tidak (Falikhatun, 2007). Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukan informasi lokal (Fitri, 2007).

Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan lebih baik dari pada atasan atau bisa disebut juga terdapat asimetri informasi, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah *slack* anggaran (M. Yamin Noch, 2005). Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian. Namun, bawahan juga semakin tidak mengungkapkan atau menyembunyikan beberapa informasi pribadi sehingga dapat mempengaruhi *slack*.

Komitmen organisasi menurut Wiener (1982) dalam Sujana (2009), mendefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih menguntungkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat

menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya. Komitmen yang tinggi dari dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Edfan Darlis, 2002 dalam Sujana, 2009), sebaliknya individu yang berkomitmen rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi.

Banyak studi empiris yang dilakukan oleh para ahli sebelumnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *slack* anggaran. M. Yamin Noch (2005) meneliti tentang senjangan anggaran pada Dinas Kesehatan Kota Jayapura. Dalam penelitian tersebut, Yamin Noch menggunakan dua variabel yaitu komitmen organisasi dan asimetri informasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan tidak signifikan terhadap senjangan anggaran, dan informasi asimetri, partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran.

Belianus Patria Latuheru (2005) meneliti variabel senjangan anggaran pada kawasan industri Maluku. Dalam penelitian tersebut Latuheru menggunakan satu variabel yaitu pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Hasilnya komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian ini sekaligus menjawab pertanyaan penelitian bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran dipengaruhi oleh variabel moderating.

Falikhatun (2007) meneliti tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* dengan variabel pemoderasi ketidakpastian lingkungan dan kohesivitas kelompok. Hasilnya partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*, ketidakpastian lingkungan bukan merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*, kohesivitas kelompok bukan merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*.

Pada tahun yang sama, Falikhatun juga melakukan penelitian mengenai variabel interaksi informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dan *budgetary slack* pada rumah sakit umum daerah se-Jawa Tengah. Hasilnya partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*, informasi asimetri mempunyai pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, *group cohesiveness* yang tinggi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*.

Yulia Fitri (2007), meneliti tentang senjangan anggaran dengan variabel pengaruh informasi asimetri, partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi pada universitas swasta di Kota Bandung. Hasilnya variabel informasi asimetri, partisipasi penganggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran, informasi asimetri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran, partisipasi penganggaran berpengaruh negatif yang signifikan terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi berpengaruh negatif yang signifikan terhadap senjangan anggaran, informasi asimetri berhubungan signifikan secara negatif dengan partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi.

Veronica dan Krisnadewi (2009), meneliti tentang *slack* anggaran dengan variabel partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, dan kompleksitas tugas

pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung. Hasilnya bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran.

Dari beberapa penelitian tersebut di atas dapat diketahui bahwa sudah banyak penelitian yang dilakukan berhubungan dengan *slack* anggaran. Banyak faktor pula yang menyebabkan bawahan melaporkan anggaran tidak seperti yang seharusnya atau ia melakukan *slack* anggaran. *Slack* anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah tercapai (Merchant 1985, Young 1985, Lukka 1988, dalam Fitri 2007). Sebagai contoh salah satu faktor penyebab terjadinya *slack* anggaran adalah kekakuan dalam mengontrol anggaran (*rigid budgetary control style*) (Hopwood, 1972). Kekakuan tersebut ditunjukkan dengan adanya evaluasi terhadap manajemen organisasi, apakah mereka dapat mencapai target anggaran atau tidak. Kinerja dari manajemen tersebut diukur berdasarkan pada pencapaian anggaran. Konsekuensinya, gaji, bonus dan prospek karir akan meningkat jika manajer tersebut mampu memenuhi target anggaran. Namun bagi manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran tersebut, akan menghadapi intervensi dari manajemen pada tingkat yang lebih tinggi, seperti kehilangan bonus, kehilangan kepercayaan, bahkan bisa saja kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1898). Dalam kondisi seperti ini, manajer mencari cara untuk melindungi dirinya dari resiko tidak tercapainya target anggaran. Salah satu caranya yaitu dengan melakukan *slack* pada anggaran.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Sujana (2009) pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Gianyar. I Ketut Sujana (2009), meneliti tentang *slack* anggaran dengan variabel partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Gianyar. Hasilnya bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran. Namun, asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian I Ketut Sujana (2009) adalah obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diganti menjadi PT. PLN (Persero). Penggantian obyek penelitian dengan alasan yang pertama, penelitian sebelumnya yaitu BPR (Bank Perkreditan Rakyat) badan yang bergerak dalam bidang keuangan dan perkreditan melalui penyaluran kredit ke masyarakat dengan syarat tertentu yang telah disepakati kedua pihak dengan jatuh tempo pengembalian yang sudah ditentukan dan selalu menggunakan pencapaian anggaran sesuai target yang direncanakan BPR tersebut dalam satu periode.

Sedangkan Perusahaan Listrik Negara (yang selanjutnya disingkat PLN) merupakan satu-satunya perusahaan yang ditugaskan pemerintah untuk menyediakan listrik secara nasional kepada masyarakat Indonesia, perusahaan BUMN ini dinilai lebih kompleks dalam kaitannya dengan pembuatan anggaran dalam skala besar. Selain itu, sistem penyusunan anggaran dan laporan keuangan pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang dilakukan secara partisipatif atau pengerjaan secara individu dalam situasi kelompok yang melibatkan mental dan emosional antara karyawan dengan manajer divisi keuangan, yaitu diantaranya divisi akuntansi, divisi anggaran, divisi keuangan umum dan divisi pendapatan, kemudian menggunakan anggaran terutama sebagai dasar penilaian kinerja manajer.

Ada lima kondisi penting pada PT. PLN (Persero) sehingga *slack* anggaran dapat terjadi didalamnya. Pertama, terdapat asimetri informasi antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Sebaliknya jika atasan mampu untuk memprediksi kinerja potensial manajer, maka manajer tidak dapat mengusulkan sasaran *budget* yang berbeda. Kedua, kinerja manajer pada PT. PLN (Persero) tidak pasti. Jika terdapat kepastian dalam kinerja, maka artinya atasan dapat menduga usaha manajer melalui output mereka, sehingga *slack* anggaran akan sulit dilakukan. Ketiga, manajer pada PT. PLN (persero) mempunyai kepentingan pribadi. Keempat, adanya konflik tujuan antara manajer dengan atasan mereka. Kelima, pentingnya peranan manajer tingkat atas dalam partisipasinya terhadap proses penganggaran. Artinya, manajer tingkat atas pada PT. PLN (Persero)

mampu mempengaruhi hasil dan proses penganggaran untuk dapat menciptakan *slack* anggaran. Maka dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran partisipatif tersebut memberikan kemungkinan dapat memunculkan dugaan terjadi kelonggaran sistem dalam pembuatan anggaran yang dapat memicu terjadinya *slack* anggaran.

Alasan yang kedua adalah, direksi dan kepala bagian BPR dibebani target anggaran dalam penyelesaian tugas dan telah menduduki jabatannya selama minimal tiga tahun, agar direksi dan kepala bagian yang menjadi satuan analisis telah memiliki pengalaman dalam menyusun anggaran yang menjadi tanggungjawabnya, serta BPR yang bersangkutan telah beroperasi lebih dari 2 (dua) tahun agar anggaran yang disusun dapat dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran telah mempunyai pengalaman dalam menyusun anggaran pada BPR tersebut (Sujana, 2009). Sedangkan pada PT. PLN (Persero) karyawan dan manajer bagian tidak dibebani target anggaran, manajer bertanggung jawab penuh atas partisipasi penganggaran yang dilakukan karyawan dalam proses penyusunan anggaran tersebut selama proses pembuatan LK (laporan keuangan dan penganggaran).

Karyawan yang dinilai perusahaan sudah pantas dalam mengikuti proses penyusunan anggaran yaitu karyawan yang sudah masuk dalam perekrutan masa training atau OJT (On Jobs Training), serta PT. PLN (Persero) membandingkan pendapatan dan anggaran juga dengan tahun sebelumnya namun selalu disertai peningkatan dan penurunan pendapatan karena adanya pencapaian anggaran yang melebihi dan terkadang kurang dari target anggaran.

Alasan ketiga, penelitian ini menggunakan perusahaan PT. PLN (Persero) yang termasuk dalam perusahaan BUMN sektor publik adalah untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap *slack* anggaran mengingat bahwa perusahaan BUMN sektor publik dalam aktivitas operasinya juga mempunyai kebijakan pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan penganggaran yang diestimasi perusahaan yaitu meminimalisir dan mengurangi *slack* anggaran pada saat penyusunan anggaran dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk menelaah: **“PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *SLACK* ANGGARAN PADA PT. PLN (Persero) APJ SEMARANG”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap *slack* anggaran ?
- b. Apakah penekanan anggaran berpengaruh terhadap *slack* anggaran ?
- c. Apakah asimetri informasi berpengaruh terhadap *slack* anggaran ?
- d. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *slack* anggaran ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka dapat dijelaskan tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *slack* anggaran.
- b. Untuk mengetahui pengaruh penekanan anggaran terhadap *slack* anggaran.
- c. Untuk mengetahui pengaruh asimetri informasi terhadap *slack* anggaran.
- d. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam melakukan sebuah penelitian, seorang peneliti pasti ingin mendapatkan manfaat dari penelitiannya tersebut baik manfaat teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan membuktikan bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *slack* anggaran.
- b) Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian serupa di masa yang akan datang dan mendukung teori-teori yang telah ada sehubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Perusahaan

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan terutama dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian dalam upaya meningkatkan *slack* anggaran berdasarkan faktor partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi.

- b) Bagi Institusi STIE Bank BPD Jateng

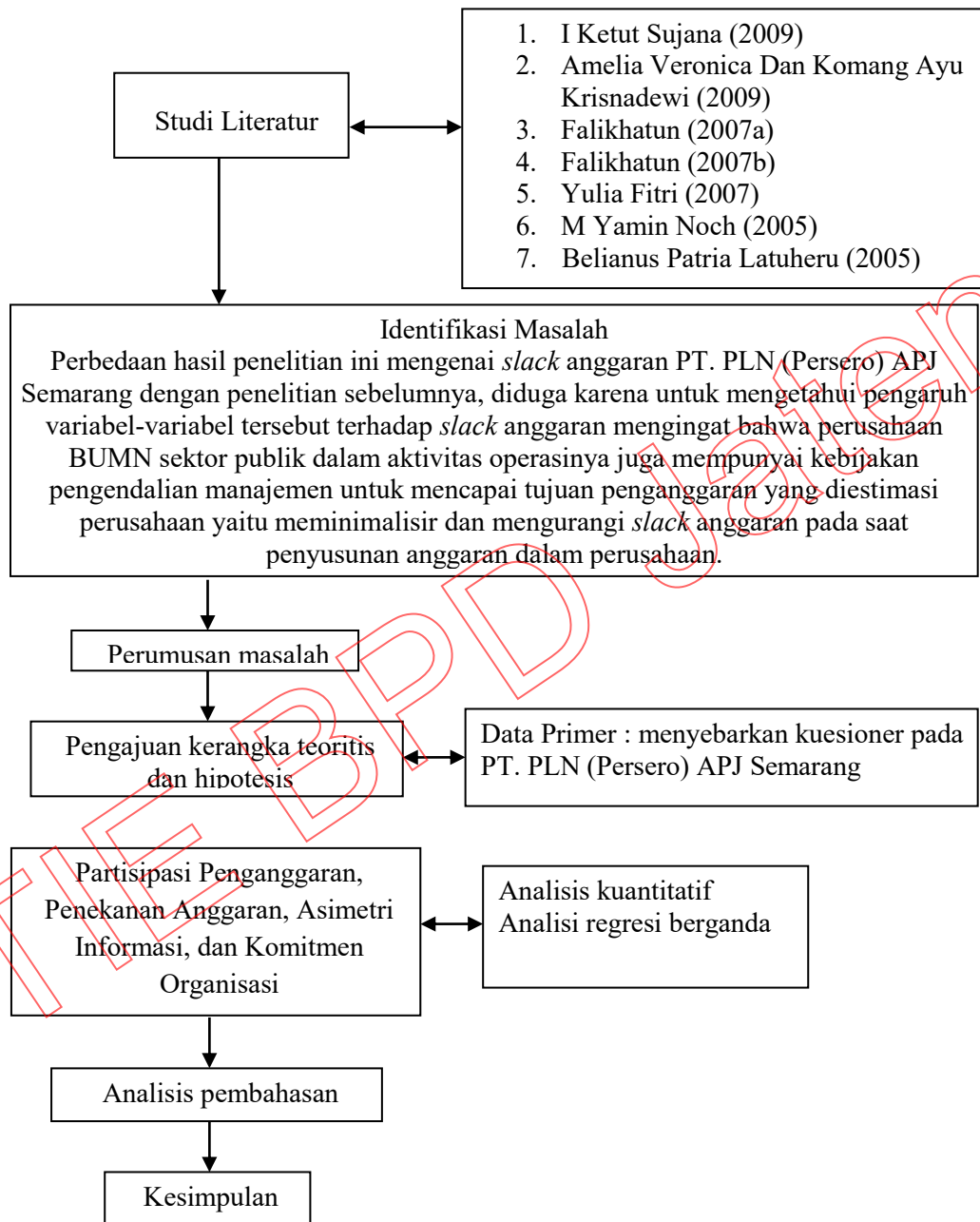
Temuan penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memberikan kontribusi pada pengembangan teori akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen yang diharapkan dapat menambah pengetahuan serta sebagai acuan referensi dan dokumentasi untuk penelitian selanjutnya.

- c) Bagi Penulis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis dalam memahami masalah-masalah yang terjadi dalam dunia kerja nyata, terutama permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang mempengaruhi *slack* anggaran.

1.5. Kerangka Penelitian

Gambar 1.5
Kerangka Penelitian



BAB II TINJAUAN PUTAKA

Dalam bab dua ini akan dibahas mengenai *slack* anggaran pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang, teori mengenai partisipasi penganggaran, teori mengenai penekanan anggaran, teori mengenai asimetri informasi, teori mengenai komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi. Selain itu juga akan dibahas mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan *slack* anggaran, penekanan anggaran dengan *slack* anggaran, asimetri informasi dengan *slack* anggaran, komitmen organisasi dengan *slack* anggaran, dan akan dijelaskan pula beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar dari penelitian ini.

2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan alat manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran sendiri dapat didefinisikan sebagai rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Lowe (1970) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan dimasa yang akan datang.

Pengertian anggaran menurut Mulyadi (1993) adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Dan menurut Supriyono (1992), penganggaran didefinisikan sebagai perencanaan keuangan perusahaan dan sekaligus digunakan sebagai dasar system pengendalian keuangan perusahaan yang menyatakan rencana pendapatan dan pengeluaran perusahaan untuk kurun waktu 1 (satu) tahun. Sebagai alat perencanaan, anggaran memberikan petunjuk (*guidelines*) untuk pelaksanaan kegiatan harian (*day-to-day operation*) yang

mendetil, dalam rangka mencapaitujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Dan sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai standar penilaian kinerja dan prestasi manajemen.

Anggaran memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu :

- a. Anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan terutama yang menyangkut rencana keuangan perusahaan.
- b. Anggaran meliputi kurun waktu tertentu. Pada umumnya anggaran meliputi kurun waktu yang berjangka pendek, misalnya: 1 (satu) tahun.
- c. Anggaran merupakan perkiraan keuntungan potensial dan unit bisnis.
- d. Anggaran dinyatakan dalam satuan unit moneter, walaupun didukung dengan data-data yang dinyatakan dengan satuan non-moneter, misalnya : unit yang dijual atau unit yang diproduksi.
- e. Anggaran merupakan komitmen manajemen. Ketika anggaran telah ditetapkan maka diasumsikan manajer telah menyetujui tanggung jawabnya untuk mencapai apa yang telah dianggarkan.
- f. Pengajuan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi daripada manajer yang menyusun anggaran.
- g. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu. Hal ini dikarenakan anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja manajemen.
- h. Secara periodik, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (*variances*) yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

2.2. Slack Anggaran

Slack/senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan/selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. Setiap organisasi, baik sektor swasta maupun sektor publik didirikan untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Salah satu tujuan tersebut adalah mampu bersaing ditengah pasar yang semakin kompetitif. Untuk mencapai tujuan tersebut, anggaran memegang peranan penting

sebagai alat bantu manajemen untuk mencapai keberhasilan organisasi (Sujana, 2009).

Anggaran bagi suatu organisasi tidak hanya berperan sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian. Sistem anggaran yang ideal adalah yang menuju keselarasan tujuan seutuhnya dan secara bersamaan memberikan dorongan kepada manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tujuan disusunnya anggaran adalah :

- a. digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. merasionalkan sumber dana dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran, lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Slack anggaran dapat pula diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan, 1998 dalam Anissarahma, 2008). Definisi dari Siegel (1989), dalam Anissarahma (2008) menyatakan bahwa *slack* adalah selisih sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk suatu pekerjaan.

Menurut definisi dari Young (1985), dalam Anissarahma (2008), *slack* adalah dimana bawahan mengecilkan jumlah kapabilitas produktif ketika diberi kesempatan untuk memilih standar bekerja melawan kinerja yang akan dievaluasi.

Manajer dapat menciptakan *slack* anggaran ini dengan menurunkan estimasi penerimaan, menaikkan estimasi biaya atau menaikkan estimasi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output. *Slack* dalam anggaran diciptakan dengan tujuan agar anggaran dapat dicapai dengan mudah. Hal ini dikarenakan kinerja manajer akan dinilai berdasarkan pencapaiannya terhadap target anggaran.

Menurut Merchant dan Manzoni (1989), dalam Anissarahma (2008), *slack* dapat meningkatkan kesempatan pembuat anggaran menghindari intervensi dari manajemen atas, menurunkan risiko pemecatan, dan lain-lain. Beberapa pendapat menyatakan bahwa *slack* anggaran dalam jumlah kecil diperbolehkan untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan perubahan kondisi di masa mendatang. Namun apabila *slack* yang diciptakan terlalu besar sehingga target anggaran dapat dicapai dengan sangat mudah, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dan standar penilaian kinerja menjadi tidak efektif. Anggaran dikatakan mengandung suatu *slack* apabila para manajer menyusun target anggaran lebih rendah daripada peramalan masa depan sehingga anggaran menjadi lebih mudah dicapai (Lukka, 1988 dalam Anissarahma, 2008).

Hal lain yang dapat mengindikasikan adanya *slack* dalam anggaran adalah jika manajer mampu menegosiasikan target anggaran sehingga target tersebut dapat dengan mudah dicapai. Sebaliknya suatu anggaran mengandung sedikit *slack* apabila probabilitas pencapaiannya rendah (Merchant dan Manzoni, 1989). Anggaran juga dikatakan mengandung sedikit *slack* jika target anggaran mensyaratkan usaha yang serius dan tingkat efisiensi yang tinggi dalam mencapainya (Simons, 1988 dalam Anissarahma, 2008).

2.3. Partipasi Penganggaran

Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada timbulnya *slack* adalah partisipasi anggaran. Sebagian penelitian yang telah dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran (Williamson, 1964 dalam Anissarahma, 2008). Penelitian Lukka (1988), dalam Sujana (2009), juga

menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack*. Dengan kata lain, partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap penciptaan *slack* anggaran. Namun beberapa penelitian tidak mendukung temuan tersebut, sebagai contoh Onsi (1973), Cammon (1976), dan Merchant (1985), menyatakan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi *slack*, hal ini dikarenakan adanya komunikasi positif antara manajer atas dan bawahan akan mengurangi tekanan untuk membuat *slack* dalam anggaran.

Dalam hasil penelitian Anissarahma (2008), keikutsertaan pihak-pihak dalam penyusunan anggaran akan membuat mereka menjadi lebih produktif dan menyebabkan partisipan merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan dan menjalankan apa yang telah direncanakannya dengan lebih bertanggungjawab. Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut yang bersangkutan (Kenis, 1979 dalam Anissarahma, 2008).

Siegel dan Marconi (1989), dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan manfaat antara lain:

- a) Orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja menjadi *task involved* (melibatkan tugas) namun juga *ego involved* (melibatkan ego) dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
- b) Keikutsertaan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok karena dapat meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok di dalam penetapan sasaran mereka, selain itu dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
- c) Mengurangi rasa ketidaksamaan dalam mengalokasikan sumber daya yang ada di antara divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

2.4. Penekanan Anggaran

Argumen utama bawahan membangun *slack* anggaran adalah untuk meningkatkan prospek kompensasi (Suprasto, 2006 dalam Sujana, 2009). Penilaian kinerja yang sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun akan mendorong penciptaan *slack*. Menurut Arfan Ikhsan dan La Ane (2007) dalam Sujana (2009), apabila pemberian *reward* dan *punishment* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran, maka bawahan akan berusaha untuk membangun *slack* melalui partisipasi penganggaran.

Penekanan anggaran merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Para manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran akan menghadapi kemungkinan intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kehilangan sumber daya organisasi, kehilangan bonus tahunan atau pada titik yang paling ekstrim akan kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1989 dalam Anissarahma, 2008). Dalam keadaan seperti ini para manajer akan mencari cara untuk melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran (Anissarahma, 2008). Salah satu cara perlindungan diri tersebut adalah dengan menciptakan *slack* anggaran.

Anissarahma (2008) menyatakan bahwa jika kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan anggaran yang sudah berjalan, maka para manajer akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah dicapai, salah satu caranya adalah dengan memasukkan *slack* dalam anggarannya. Menurut hasil penelitian Dunk (1993) dan Merchant (1985) dalam Anissarahma (2008), *slack* anggaran akan rendah jika tekanan anggaran rendah. Dengan kata lain, penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap penciptaan *slack*.

2.5. Asimetri Informasi

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *slack* juga berkembang dengan dimasukkannya variabel-variabel lain yang dianggap berpengaruh yaitu asimetri informasi. Asimetri informasi, dalam hal ini adalah

perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen di atasnya dalam penyusunan anggaran. Atasan atau pemegang kuasa anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih daripada bawahan atau pelaksana anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan atau pelaksana anggaran, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan atau pemegang kuasa anggaran kepada bawahan atau pelaksana anggaran mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan atau pelaksana anggaran terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan atau pelaksana anggaran akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai (Anissarahma, 2008).

Anissarahma juga mendefinisikan asimetri informasi sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level manager*). Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja (Baiman dan Evans, 1983 dalam Sujana, 2009). Namun, bawahan mungkin juga memberikan informasi bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat *budget* yang relatif lebih mudah dicapai sehingga terjadilah *budgetary slack* (Schiff dan Lewi, 1970 dalam Sujana 2009). Namun, penelitian yang dilakukan Suprasto (2006) dalam Sujana (2009) menemukan bahwa asimetri informasi mempunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi keterbukaan antara atasan dan bawahan akan menekan motivasi bawahan untuk membangun *slack*.

Dalam penelitian (Christensen, 1982; Merchant, 1985; Pope, 1984 dan Young, 1985 dalam Anissarahma, 2008) menunjukkan bahwa bawahan yang merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan *slack*. Dengan kata lain, asimetri informasi berpengaruh positif terhadap timbulnya *slack* anggaran.

2.6. Komitmen Organisasi

Faktor lain yang dianggap dapat mempengaruhi munculnya *slack* anggaran adalah komitmen organisasi. 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 di dalam organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan (Edfan Darlis, 2001 dalam Veronica dan Krisnadewi, 2009).

Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi, sedangkan karyawan dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri. Menurut pengertian yang dikemukakan oleh Anissarahma (2008), konsep komitmen organisasi memiliki tiga aspek yaitu seseorang dikatakan memiliki komitmen terhadap organisasi apabila:

1. Percaya dan menerima tujuan dan nilai organisasi
2. Rela berusaha mencapai tujuan organisasi
3. Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan Hossein Nouri, (1996) dalam Anissarahma (2008), menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan *slack* anggaran. Manajer yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan dan nilai perusahaan akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk memunculkan *slack* dalam anggaran, sedangkan manajer yang memiliki komitmen rendah pada tujuan dan nilai perusahaan akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan *slack* anggaran, karena sebagai individu ekonomi yang rasional, tindakan ini akan membantu tercapainya kepentingan atau tujuan mereka (Lowe

and Shew, 1968). Dengan kata lain, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap timbulnya *slack* anggaran.

Meyer dan Allen (1991) dalam Anissarahma (2008) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

- a. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997 dalam Anissarahma, 2008).
- b. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997 dalam Anissarahma, 2008).
- c. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997 dalam Anissarahma, 2008).

2.7. Penelitian Terdahulu

PENELITI (TAHUN)	VARIABEL YANG MEMPENGARUHI	HASIL PENELITIAN
I Ketut Sujana (2009)	Partisipasi penganggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen organisasi, dan <i>Slack</i> Anggaran	Partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>slack</i> anggaran pada BPR di Kab. Gianyar, namun Asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap <i>slack</i> anggaran.
Amelia Veronica dan Komang Ayu Krisnadewi (2009)	Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Kompleksitas Tugas, dan <i>Slack</i> Anggaran	Partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas, baik secara simultan maupun parsial, berpengaruh signifikan terhadap <i>slack</i> anggaran.
Yulia Fitri (2007)	Senjangan Anggaran, Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran, dan Komitmen Organisasi	Informasi Asimetri, partisipasi penganggaran, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran, namun informasi asimetri tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, baik langsung maupun tidak langsung.
Falikhatun (2007a)	Partisipasi Penganggaran, <i>Budgetary Slack</i> , Ketidakpastian Lingkungan, dan Kohesivitas Kelompok	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> , namun ketidakpastian lingkungan dan kohesivitas kelompok bukan merupakan variabel yang memoderasi pada

		<p>pengaruh partisipasi penganggaran terhadap <i>budgetary slack</i>.</p>
<p>Falikhatusun (2007b)</p>	<p>Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, <i>Group Cohesiveness</i>, Partisipasi Penganggaran, dan <i>Budgetary Slack</i></p>	<p>Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>, informasi asimetri mempunyai pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan <i>budgetary slack</i>, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan <i>budgetary slack</i>, <i>group cohesiveness</i> yang tinggi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan <i>budgetary slack</i>.</p>
<p>M. Yamin Noch (2005)</p>	<p>Komitmen Organisasi, Asimetri Organisasi, Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran</p>	<p>Partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan terhadap senjangan anggaran, asimetri informasi, partisipasi penganggaran, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran.</p>
<p>Belianus Patria Latuheru (2005)</p>	<p>Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran, Komitmen Organisasi</p>	<p>Komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.</p>

2.8. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah dengan merujuk pada fenomena yang dapat diuji secara nyata (Cooper dan C.William, 1995). Sutrisno Hadi (1995) mendefinisikan hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah, hipotesis akan ditolak jika salah satu palsu, dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkannya.

1.8.1. Partisipasi penganggaran dan slack anggaran

Menurut Dunk (1993), Lukka (1988), dan Young (1985) dalam Sujana (2009), partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran. Hal ini dikarenakan, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung melonggarkan anggaran yang disusun sehingga mudah untuk mencapainya (menciptakan *slack*). Namun, menurut Anthony dan Govindradjan (2001), dalam Anissarahma (2008), menyatakan bahwa mekanisme anggaran akan mempengaruhi perilaku bawahan yaitu mereka akan merespon positif atau negatif tergantung pada penggunaan anggaran.

Bawahan akan berperilaku negatif apabila tujuan pribadi bawahan dan atasan tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Hal tersebut didukung oleh Hansen dan Mowen (1997) dalam Falikhatun (2007), yang memperkuat argumen bahwa partisipasi anggaran cenderung menciptakan *budgetary slack*. Selanjutnya bawahan berperilaku negatif karena anggaran tidak diadministrasikan dengan baik dan akan terjadi penyalahgunaan dalam penyusunan anggaran yang akan menimbulkan *slack*, sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Penelitian Lukka (1988) dalam Anissarahma (2008) juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan atasan dan bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack*. Perilaku *dysfunctional* ini merupakan perilaku bawahan dan atasan yang mempunyai konflik dengan tujuan organisasi.

Yuwono (1999), dalam Falikhatun (2007), menyatakan bahwa bawahan menciptakan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika

penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran. Dengan kata lain, partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi bawahan untuk melakukan *slack*, sebaliknya ketika partisipasi rendah, harapan bawahan untuk melakukan *slack* dibatasi sehingga mengurangi *slack* anggaran (Oka Lestariani Widiya, 2006 dalam Veronica dan Krisnadewi, 2009).

H₁ : Semakin tinggi partisipasi penganggaran yang dilakukan organisasi atau perusahaan, maka *slack* anggaran juga akan tinggi pula.

1.8.2. Penekanan anggaran dan *slack* anggaran

Bilamana dalam perusahaan terdapat keadaan, yaitu anggaran merupakan salah satu faktor yang paling dominan dalam mengukur kinerja bawahan, maka inilah yang dinamakan penekanan anggaran. Bila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha memperoleh *variance* yang menguntungkan. *Variance* yang menguntungkan ini diperoleh dengan cara menciptakan *slack* (Veronica dan Krisnadewi, 2009).

Argumen Veronica dan Krisnadewi didukung oleh pernyataan Ramdeen *et.al* (2006) dalam Afiani (2010) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran dalam evaluasi kinerja dapat mendorong terciptanya senjangan anggaran. Alasan utama manajer bawah menciptakan senjangan dalam anggarannya tidak lain adalah untuk menciptakan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan imbalan yang akan mereka peroleh, jika manajer bawah merasa bahwa penghargaan yang mereka terima didasarkan atas pencapaian anggaran saja maka, mereka akan menciptakan senjangan anggaran ketika dalam proses partisipasi.

Anissarahma (2008) juga menyatakan bahwa jika kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan anggaran yang sudah berjalan, maka para manajer akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah dicapai, salah satu caranya adalah dengan memasukkan *slack* dalam anggarannya. Menurut hasil penelitian Dunk (1993) dan Merchant (1985) dalam Anissarahma (2008), *slack* anggaran akan rendah jika tekanan anggaran rendah.

H₂ : Semakin tinggi tekanan anggaran yang dilakukan organisasi atau perusahaan, maka *slack* pada anggaran juga akan tinggi.

1.8.3. Asimetri informasi dan slack anggaran

Partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran memberikan kesempatan pemanfaatan dalam memasukan informasi lokal (Sujana, 2009). Informasi lokal ini merupakan suatu contoh asimetri informasi yang timbul jika bawahan memiliki informasi yang relevan untuk proses pembuatan keputusan sehubungan dengan penganggaran (Suprasto, 2006).

Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja (Baiman dan Evans, 1983 dalam Sujana, 2009). Namun, bawahan mungkin juga memberikan informasi pribadi mereka, dengan membuat *budget* yang relatif lebih mudah dicapai sehingga terjadilah *budgetary slack* (Schiff dan Lewin, 1970 dalam Falikhatun, 2007).

Anissarahma (2008) juga mendefinisikan informasi asimetris sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level manager*). Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja (Baiman dan Evans, 1983 dalam Sujana, 2009). Namun, bawahan mungkin juga memberikan informasi bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat *budget* yang relatif lebih mudah dicapai sehingga terjadilah *budgetary slack* (Schiff dan Lewi, 1970 dalam Sujana 2009).

H₃ : Semakin tinggi asimetri informasi pada bawahan, maka akan tinggi pula *slack* anggaran yang dilakukan dalam proses partisipasi.

1.8.4. Komitmen organisasi dan slack anggaran

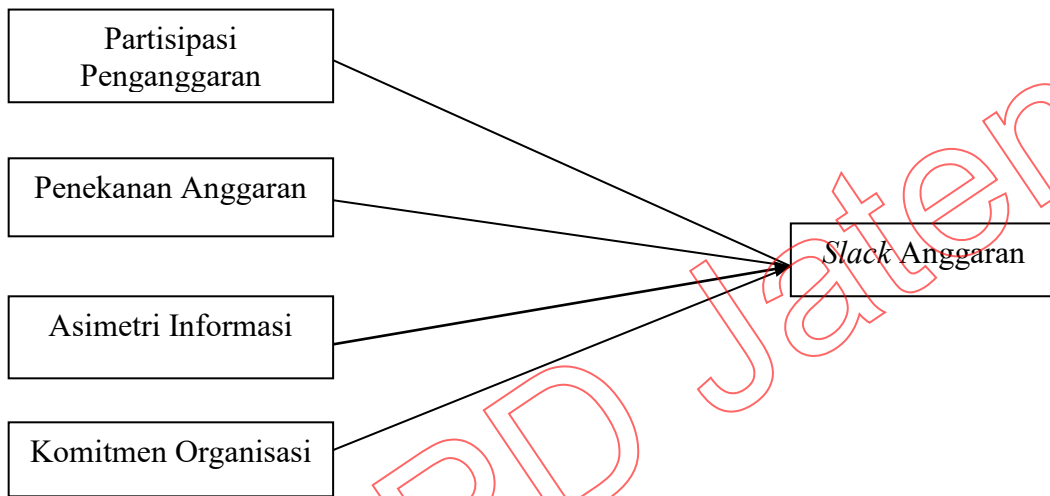
Menurut Ikhsan dan La Ane (2007) dalam Sujana (2009), naik atau turunnya senjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sebaliknya komitmen yang rendah akan membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka melalui proses partisipasi.

Dengan demikian komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan (Edfan Darlis, 2001 dalam Veronica dan Krisnadewi, 2009).

H₄ : semakin tinggi komitmen organisasi yang dilakukan bawahan, maka akan menurunkan *slack* pada saat pembuatan anggaran.

2.9. Model Penelitian

Gambar 2.1
Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab tiga ini berisi tentang definisi konsep, definisi operasional, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, statistika deskriptif, model regresi linier berganda yang meliputi menilai uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, pengujian multikolinieritas, uji heteroskedastisitas), uji kebaikan model (koefisien determinasi (R^2), uji f, serta uji hipotesis.

3.1. Definisi Konsep

Dalam penelitian ini konsep-konsep yang dikemukakan adalah berkaitan dengan definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Slack Anggaran

Slack anggaran diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Anissarahma, 2008).

b. Partisipasi Penganggaran

Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut yang bersangkutan (Veronica dan Krisnadewi, 2009).

c. Penekanan Anggaran

Penekanan anggaran merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran (Sujana, 2009).

d. Asimetri Informasi

Asimetri informasi didefinisikan sebagai suatu kondisi apabila pemilik atau atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja agen atau bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan (Falikhatun, 2007).

e. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri (Setiyanto, 2011).

3.2. Definisi Operasional

Definisi Operasional merupakan ketentuan konsep, sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan peneliti dalam mengoperasikan konsep, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konsep yang lebih baik. Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. *Slack* anggaran

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen adalah *slack* anggaran. Variabel ini menggunakan instrumen yang dikembangkan Onsi M (1973) dan digunakan oleh Setiyanto (2011) diukur dengan menggunakan 9 indikat orsebagai berikut:

1. Kemudahan dalam usulan anggaran
2. Keamanan dalam membuat anggaran
3. Kesiediaan terhadap kelonggaran
4. Dampak *slack* anggaran
5. Standar yang ditetapkan
6. Pencapaian anggaran
7. Tuntutan tanggung jawab anggaran

8. Target anggaran
9. Pencapaian sasaran anggaran

Pertanyaan diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

b. Partisipasi penganggaran

Variabel partisipasi penganggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dan digunakan oleh Setiyanto (2011) dengan 6 indikator sebagai berikut :

1. Pendapat penyusunan anggaran
2. Penilaian anggaran
3. Permintaan pendapat tentang anggaran
4. Pengaruh anggaran
5. Pentingnya usulan anggaran
6. Keterlibatan manajer

Pertanyaan diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

c. Penekanan Anggaran

Variabel penekanan anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dan digunakan oleh Anissarahma (2008) dengan 8 indikator sebagai berikut :

1. Laba yang dihasilkan
2. Memaksimalkan pekerjaan
3. Pentingnya kualitas hasil anggaran
4. Pencapaian sesuai target anggaran
5. Hubungan atasan dan bawahan
6. Efisien menjalankan unit kerja
7. Sikap dalam bekerja
8. Pergaulan dalam kelompok kerja

Pertanyaan diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak penting (1) sampai sangat penting (5).

d. Informasi asimetri

Variabel informasi asimetri diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993) dan digunakan oleh Setiyanto (2011) dengan 6 indikator sebagai berikut:

1. Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan
2. Hubungan input-output yang ada dalam operasi internal
3. Kinerja potensial
4. Teknis pekerjaan
5. Mampu menilai dampak potensial
6. Pencapaian bidang kegiatan

Pertanyaan diukur dengan 5 skala likert mulai dari (1) sampai (5).

e. Komitmen organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday (1979) dan digunakan oleh Setiyanto (2011) dengan menggunakan 5 indikator sebagai berikut :

1. Keinginan untuk membantu organisasi
2. Organisasi yang baik untuk bekerja
3. Menerima jenis penugasan dari organisasi
4. Mempunyai kesamaan dengan organisasi
5. Bangga terhadap organisasi

Pertanyaan diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi (*population*) mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006). Populasi penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan

anggaran, pembuatan dan penggunaan serta pengalokasian anggaran pada setiap divisi atau unit yang berada di lingkungan PT. PLN (Persero) di Semarang. Populasi yang diambil dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan bagian keuangan yang masih bekerja dan telah memiliki pengalaman kerja tiga tahun atau lebih, dikarenakan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja tiga tahun atau lebih telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap partisipasinya menyusun dan pengalokasian anggaran. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja tiga tahun diharapkan memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Berdasarkan sumber dan informasi yang diperoleh dari PT. PLN (Persero) wilayah Semarang dengan jumlah populasi total karyawan bagian keuangan keseluruhan sebanyak 125 karyawan. Perincian populasi PT. PLN (Persero) di Semarang dapat dilihat pada tabel 3.1 :

Tabel 3.1
Jumlah Populasi Responden

No.	Kantor	Jumlah Karyawan Bagian Keuangan
1.	APJ Semarang	53
2.	UPJ Tengah	20
3.	UPJ Barat	18
4.	UPJ Timur	18
5.	UPJ Selatan	16
Total Karyawan		125

Sumber : PT. PLN (Persero), 2012

3.3.2. Sampel

Sampel (*sample*) adalah sebagian dari jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004: 13). Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* digunakan karena sampel yang dipilih yang berdasarkan pada kelompok menurut ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh sampel tersebut dan hanya yang berkaitan dengan proses penyusunan, pelaksanaan, perencanaan, pertanggungjawaban dan pengalokasian anggaran

(Soeratno dan Arsyad 1999: 63). Adapun persamaan yang digunakan dalam menentukan ukuran sampel acak sederhana adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(N \cdot e^2) + 1}$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Jumlah populasi

e : Margin error

$$n = \frac{N}{(N \cdot e^2) + 1}$$

$$n = \frac{125}{(125 \cdot 0,05^2) + 1}$$

$$n = \frac{125}{(0,31) + 1}$$

$$n = \frac{125}{(1,31)} = 100 \text{ sampel}$$

Sehingga sampel minimal yang digunakan adalah 100 sampel.

Kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel, yaitu mempunyai pengalaman bekerja dalam PT. PLN (Persero) minimal 3 tahun, dan kuisisioner ditujukan pada bagian keuangan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti dari hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner (Husein, 1998: 142).

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002: 142) data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau responden.

Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Metode-metode untuk pengumpulan data sebagai berikut:

a. Metode kuesioner dan angket.

Metode angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang dia ketahui (Arikunto, 2002: 139). Angket dan kuesioner disini digunakan untuk mengungkap partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi dengan *slack* anggaran. Data diperoleh melalui pernyataan tertulis, dimana dalam pendefinisianya responden diminta memilih alternatif jawaban yang benar. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala likert. Responden memberikan skor penilaian antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 menunjukkan pendapat sangat tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju.

b. Studi pustaka.

Studi pustaka merupakan kegiatan untuk memperoleh data dengan cara mencari dan membaca buku-buku dan literatur yang relevan dengan tema penelitian. Metode ini digunakan untuk mendapatkan teori-teori yang berhubungan dengan pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran pada PT. PLN (Persero) di Semarang.

3.5. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Menurut Ghozali (2006) analisis kuantitatif merupakan suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang diberikan, kemudian dilakukan analisa berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel. Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini :

3.5.1. Statistisk Deskriptif

Menurut Ghozali (2006) statistik deskriptif adalah statistik untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data menjadi sebuah informasi yang lebih

jelas dan mudah dipahami. Tujuan analisis deskriptif untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu data dalam variabel yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), minimum, maksimum, dan standar deviasi.

Pada penelitian ini analisis statistik deskriptif didasarkan pada jawaban dari masing-masing responden yang menjadi sampel. Analisis ini digunakan untuk memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi) yang dapat dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), minimum, maksimum, dan standar deviasi.

3.5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Jika r (korelasi), dengan item tersebut valid. Besarnya r (korelasi) tiap butir pertanyaan dapat dilihat dari SPSS pada kolom *Corrected Items Correlation*. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak peneliti ukur (Arikunto, 2002).

Kriteria pengujian validitas, jika korelasi $> 0,3$, maka pertanyaan yang dibuat dikatakan valid.

Dalam uji validitas digunakan perhitungan koefisien korelasi *Product Moment Pearson*, atau koefisien korelasi Pearson (Azwar, 1997).

b. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok ulang pada kelompok yang sama

dengan alat ukur yang sama (Ghozali, 2006). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *One Shot* atau pengukuran sekali saja. *One Shot* atau pengukuran sekali saja artinya pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang akan dianalisis. Hal ini dilakukan untuk memperoleh model analisis yang tepat untuk digunakan dalam penelitian sesuai dengan hipotesisnya (Ghozali, 2006). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi yang dihadapi terbebas dari gejala normalitas, autokorelasi, heterokedastisitas terhadap variabel independen. Adapun uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi:

3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah memiliki data berdistribusi normal. Untuk menguji apakah terdapat distribusi normal atau tidak dalam model regresi maka digunakan analisis grafik dan uji statistik.

1. Analisis grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat *normal probability plot*. Dasar pengambilannya adalah:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2006).

2. Analisis statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal. Oleh sebab itu dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik non parametrik *Kolmogorov Smirnov* (K-S). Dasar pengambilan keputusannya yaitu nilai signifikansi $> 0,05$ maka model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

3.5.3.2. Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Uji multikolonieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai *tolerance* mendekati angka 1 dan nilai VIF di bawah 10, maka tidak terjadi masalah multikolonieritas.
- b. Jika nilai *tolerance* tidak mendekati angka 1 dan nilai VIF di atas 10, maka terjadi masalah multikolonieritas.

3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau

tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006). Pengujian ini dilakukan dengan metode grafik dan uji park.

1. Metode Grafik

Grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dasar analisis untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji Park

Uji Park dilakukan dengan meregres nilai logaritma natural ($\ln U^2_i$) terhadap variabel independen (Ghozali, 2006). Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas, demikian pula sebaliknya, jika tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini konsisten dengan hasil uji Scatterplots.

3.5.4. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas). Analisis regresi digunakan oleh peneliti apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi atau dinaikturunkan nilainya (Ghozali, 2006). Koefisien regresi dihitung dengan dua tujuan sekaligus meminimalkan nilai penyimpangan antara nilai aktual dan nilai estimasi variabel

dependen berdasarkan data (Ghozali, 2006). Menurut Ghozali (2006) terdapat empat asumsi pokok dalam regresi berganda yang harus dipenuhi agar nilai koefisien regresi yang dihasilkan baik atau tidak bias. Beberapa asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel dependen dan variabel independen memiliki hubungan yang linier atau garis lurus. Jika hubungan tersebut tidak linier, maka datanya harus ditransformasi menjadi linier dan biasanya datanya di log-kan terlebih dahulu, sehingga menjadi linier.
2. Variabel dependen haruslah variabel yang bersifat kontinu dan paling tidak berskala selang. Variabel kontinu ini adalah variabel yang dapat menempati pada semua titik dan biasanya merupakan data dari proses pengukuran.
3. Nilai keragaman atau residu yaitu selisih antara data pengamatan dan data dugaan hasil regresi harus sama untuk semua nilai Y. Asumsi ini menyatakan bahwa nilai residu bersifat konstan untuk semua data Y.
4. Pengamatan-pengamatan untuk variabel dependen dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain harus bebas atau tidak berkorelasi.

3.5.5. Model Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini model regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis hubungan *slack* anggaran sebagai variabel bebasnya dengan partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel bebasnya. Dalam penelitian ini analisis regresi yang digunakan dapat dilihat dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan :

- Y = *Slack Anggaran*
 a = Konstanta
 β_1, β_4 = Koefisien Regresi Linier Berganda
 X1 = Partisipasi Penganggaran
 X2 = Penekanan Anggaran
 X3 = Asimetri Informasi
 X4 = Komitmen Organisasi
 ε = Kesalahan pengganggu / standar error

3.5.6. Uji Kebaikan Model

3.5.6.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *Goodness of fit*nya. Tujuannya adalah untuk menetapkan seberapa baik model yang digunakan cocok untuk menguji hipotesis yang ada. Secara statistik, setidaknya kebaikan model ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) dan nilai statistik F.

1. Ukuran Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen hampir memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*cross section*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel

independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti akan meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , *Adjusted R²* dapat naik turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

2. Uji Kesesuaian Model (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen.

Dalam penelitian ini apakah variabel X_1, X_2, X_3, X_4 , secara simultan berpengaruh terhadap Y . Jika model regresi cukup baik maka pengujian dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Langkah-langkah perhitungan Uji F sebagai berikut:

a. Menentukan formulasi hipotesis statistik dan hipotesis alternatifnya.

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran.

H_a : Tidak semua β berharga nol, artinya ada pengaruh antara partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran.

b. Menentukan taraf signifikansi.

Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha=0,05$). Menentukan kriteria pengujian (daerah diterima/ditolak) :

Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak.

Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 diterima.

3.5.7. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi. Langkah-langkah dalam melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1. Menentukan formulasi hipotesis statistik untuk hipotesis alternatifnya.

Rumusan hipotesis statistik dalam pengujian ini adalah:

- a. Rumusan hipotesis nihil (H_0) dan alternatif (H_a) untuk variabel partisipasi penganggaran terhadap *slack* anggaran.

$H_{01} : \beta_1 = 0$, artinya partisipasi penganggaran tidak berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

$H_{a1} : \beta_1 > 0$, artinya partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.

- b. Rumusan hipotesis nihil (H_0) dan alternatif (H_a) untuk variabel penekanan anggaran terhadap *slack* anggaran.

$H_{02} : \beta_2 = 0$, artinya penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

$H_{a2} : \beta_2 > 0$, artinya penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.

- c. Rumusan hipotesis nihil (H_0) dan alternatif (H_a) untuk variabel asimetri informasi terhadap *slack* anggaran.

$H_{03} : \beta_3 = 0$, artinya asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

$H_{a3} : \beta_3 > 0$, artinya asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.

- d. Rumusan hipotesis nihil (H_0) dan alternatif (H_a) untuk variabel komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran.

$H_{04} : \beta_4 = 0$, artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

$H_{a4} : \beta_4 > 0$, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.

2. Menentukan taraf signifikansi:

Taraf signifikansi adalah batas toleransi dalam menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter populasinya. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

3. Menentukan kriteria pengambilan keputusan:

- a. Hipotesis nol (H_0) ditolak apabila dalam parameter menunjukkan bahwa taraf signifikan operasi (*p-value*) \leq taraf signifikan ($\alpha = 0,05$), dengan kata lain hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak apabila dalam parameter menunjukkan bahwa taraf signifikansi operasi (*p-value*) $>$ taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$), Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum PT. PLN (Persero) APJ Semarang

4.1.1. PT. PLN (Persero) APJ Semarang

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Berikut ini akan diuraikan sekilas mengenai sekilas berdirinya PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang. Dengan diketahuinya Undang - Undang Nomor 86 Tahun 1958 tertanggal 27 Desember 1958 tentang Nasionalisasi semua perusahaan Belanda dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Listrik dan Gas milik Belanda. Oleh karena itu, seluruh Perusahaan Listrik Belanda berada di tangan bangsa Indonesia. Di Jawa Tengah setelah diambil alih dari kekuasaan Belanda Perusahaan Listrik yang semula bernama NV ANIEM berubah nama menjadi PN Perusahaan Listrik Negara (PN PLN). Sesuai Surat Keputusan Direksi PLN pada tahun 1965 PN PLN Jawa Tengah berubah nama menjadi PLN Eksploitasi X kemudian PLN Wilayah XIII.

Pada tahun 1972 keluar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1972 dari PN PLN berubah nama menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara (PERUM) dan pada tahun 1994 dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1994 Tanggal 16 Juni 1994 pengalihan bentuk Perusahaan Umum Listrik Negara menjadi PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH. Dengan adanya Restrukturisasi tahun 2000, sesuai Keputusan General Manajer Nomor : 038.K/021/PD.I/2001 tanggal 1 April 2001 PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan Pelanggan Semarang disingkat PT. PLN (PERSERO) AP Semarang dan Ranting berubah menjadi Unit Pelayanan Pelanggan disingkat UP.

Pada tahun 2003, melalui Keputusan General Manajer PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Nomor 123..K/021/GM/2003 berubah struktur organisasi menjadi APJ sedangkan unitnya menjadi UP/UJ dan UPJ. Di dalam penyelenggaraan dan pelayanan listrik negara

untuk umum dalam negeri, PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang memberikan jasa pelayanan kepada pelanggan yaitu :

- a. Pelayanan pemberian informasi tata cara perhitungan besarnya biaya listrik.
- b. Pelayanan pemberian informasi penyambungan tenaga listrik kepada calon pelanggan, pelanggan, dan masyarakat.
- c. Pelayanan permintaan penyambungan baru, perubahan daya, penyambungan sementara, perubahan tarif, balik nama pelanggan dan pelayanan lainnya serta pengendalian pelanggan.
- d. Pelayanan pembayaran Biaya Penyambungan (BP), Uang Jaminan Pelanggan (UJL), Tagihan Susulan (TS), biaya sementara, biaya perubahan dan biaya lainnya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Membuat kuitansi penerimaan pembayaran biaya penyambungan.
- f. Membuat perintah kerja yang berhubungan dengan pelaksanaan pemasangan, perbaikan, perubahan penambahan atau pembongkaran sambungan tenaga listrik.

PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang membawahi beberapa unit pelayanan, yaitu :

- a. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Selatan
- b. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Barat
- c. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Tengah
- d. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Semarang Timur
- e. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Kendal
- f. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Demak
- g. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Purwodadi
- h. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Tegowanu
- i. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Weleri
- j. PT. PLN (PERSERO) Unit Pelayanan Boja

4.1.2. Visi, Misi, Budaya, dan Motto Perusahaan

a. Visi

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang tumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

b. Misi

- 1) Menjalani bisnis kelistrikan dan bidang usaha lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong bagi kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. Budaya

- 1) Saling percaya
- 2) Integritas
- 3) Peduli
- 4) Pembelajar

d. Motto

Listrik untuk kehidupan yang lebih baik (*The electricity for ma better life*)

4.1.3. PT. PLN (Persero) APJ Semarang yang Menjadi Sampel Penelitian.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) APJ Semarang yang menjadi pusat unit-unit dalam wilayah Semarang. Adapun alamat dan jumlah responden dalam satu kantor dapat diwakili dengan tabel berikut :

No.	PT. PLN (Persero) APJ Semarang	Alamat	Responden Bagian Keuangan
1.	APJ Semarang	Jl. Pemuda No. 93, Semarang	53
2.	UPJ Tengah	Jl. Pemuda No. 93, Semarang	20
3.	UPJ Barat	Jl. Gatot Subroto No. 5, Semarang	18
4.	UPJ Timur	Jl. Unta No. 1, Semarang	18
5.	UPJ Selatan	Jl. Setiabudi Raya No. 93, Semarang	16
Total Karyawan			125

Sumber : Data PT. PLN (Persero), 2012

4.2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang, kuesioner disebarkan secara langsung kepada PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa karyawan yang dijadikan responden menunjukkan sampel sebesar 100 responden. Dari kuesioner yang disebarkan sebanyak 125 eksemplar, maka jawaban responden yang kembali sebesar 100 (tingkat respon 80%).

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

NO.	KETERANGAN	JUMLAH KARYAWAN KEUANGAN
1.	Kuesioner yang disebarakan	125
2.	Kuesioner yang tidak digunakan akibat tidak kembali dan tidak lengkap.	25
3.	Kuesioner yang dapat diolah	100
4.	Tingkat pengembalian kuesioner	80%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

4.2.1. Karakteristik Responden

4.2.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Karakteristik jenis kelamin responden perlu ditampilkan agar dapat mengetahui komposisi responden berdasarkan jenis kelaminnya. Dari komposisi jenis kelamin responden ini, maka dapat diketahui apakah karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang ini didominasi oleh jenis kelamin tersebut.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

NO.	JENIS KELAMIN	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	Laki-laki	51	51%
2.	Perempuan	49	49%
Jumlah		100	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel di atas, maka jenis kelamin responden yang lebih banyak adalah laki-laki sebanyak 51 orang atau 51%. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang lebih banyak adalah karyawan laki-laki daripada karyawan perempuan.

4.2.1.2. Karakteristik Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang, dimaksudkan untuk mengetahui rata-rata usia responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3
Karakteristik Umur

NO.	KELOMPOK UMUR	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	21-25 Tahun	11	11%
2.	26-30 Tahun	31	31%
3.	31-40 Tahun	34	34%
4.	>40 Tahun	24	24%
Jumlah		100	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat dilihat dari 100 responden diketahui umur responden terbanyak ditunjukkan pada kelompok umur 31-40 tahun yaitu sebanyak 34 orang yaitu 34%. 31% berusia 26-30 tahun, 24% berusia lebih dari 40 tahun, dan 11% yang berusia 21-25 tahun. Dari data yang diperoleh tersebut maka dapat terlihat bahwa umur dari responden merupakan umur yang produktif.

4.2.1.3. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik tingkat pendidikan karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang dimaksudkan untuk mengetahui latar belakang pendidikan responden, data dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Karakteristik Tingkat Pendidikan

NO.	TINGKAT PENDIDIKAN	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	D1	16	16%
2.	D2	0	0%
3.	D3	8	8%
4.	S1	61	61%
5.	S2	13	13%
6.	S3	2	2%
Jumlah		100	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat dari 100 responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah yang berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 61%, D1 sebesar 16%, S2 sebesar 13%, D3 sebesar 8%, dan S3 sebesar 2%. Hal ini memberikan indikasi bahwa syarat utama untuk menjadi karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang tidak hanya berpendidikan S1 saja melainkan dengan pendidikan D1 dan D3 juga dapat menjadi karyawan, bahkan yang sudah berpendidikan S1 dapat melanjutkan pendidikannya menjadi S2 dan S3. Walaupun demikian, dari data diatas sebagian besar karyawan berpendidikan Strata 1 (S1) dengan jumlah responden 61 karyawan.

4.2.1.4. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan lama bekerja di PT. PLN (Persero) APJ Semarang dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5
Masa Kerja Responden

NO.	MASA KERJA	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	3-5 Tahun	29	29%
2.	6-10 Tahun	22	22%
3.	> 10 Tahun	47	47%
	Jumlah	100	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.5, dapat diketahui masa kerja lebih dari 10 tahun menunjukkan hasil penelitian paling tinggi yaitu 47 karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Sedangkan dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja 6 sampai 10 tahun yang paling sedikit sebesar 22 karyawan atau 22%. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang mempunyai pengalaman kerja rata-rata lebih dari 10 tahun. Dengan rata-rata masa kerja lebih dari 10 tahun sudah dapat dipastikan para karyawan tersebut lebih memiliki pengalaman kerja yang bagus, dibandingkan dengan karyawan yang masih memiliki pengalaman kerja 1 sampai 5 tahun.

Walaupun dari hasil menunjukkan yang memiliki masa kerja 6 sampai 10 tahun hanya 22 karyawan saja.

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang ditampilkan adalah hasil dari statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan pengujian hipotesis. Data sekunder yang didapat diolah dengan menggunakan program atau aplikasi berbasis SPSS 17.0 *for Windows*.

4.3.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Jika r (korelasi), dengan item tersebut valid. Besarnya r (korelasi) tiap butir pertanyaan dapat dilihat dari SPSS pada kolom *Corrected Items Correlation* (Arikunto, 2002).

Kriteria pengujian validitas, jika korelasi $> 0,3$, maka pertanyaan yang dibuat dikatakan valid. Adapun hasil pengujian validitas dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Tabel Uji Validitas

No.	VARIABEL	INDIKATOR	R hitung	KETERANGAN
1.	X ₁ (Partisipasi Penganggaran)	PP ₁	0,939	Valid
		PP ₂	0,881	Valid
		PP ₃	0,828	Valid
		PP ₄	0,857	Valid
		PP ₅	0,600	Valid
		PP ₆	0,774	Valid
2.	X ₂ (Penekanan Anggaran)	PA ₁	0,854	Valid
		PA ₂	0,931	Valid
		PA ₃	0,849	Valid
		PA ₄	0,792	Valid
		PA ₅	0,938	Valid
		PA ₆	0,812	Valid
		PA ₇	0,856	Valid
		PA ₈	0,529	Valid
3.	X ₃ (Asimetri Informasi)	AI ₁	0,859	Valid
		AI ₂	0,747	Valid
		AI ₃	0,783	Valid
		AI ₄	0,836	Valid
		AI ₅	0,759	Valid
		AI ₆	0,805	Valid
4.	X ₄ (Komitmen Organisasi)	KO ₁	0,840	Valid
		KO ₂	0,639	Valid
		KO ₃	0,788	Valid
		KO ₄	0,758	Valid
		KO ₅	0,908	Valid
		KO ₆	0,849	Valid
5.	Y (Slack Anggaran)	SA ₁	0,821	Valid
		SA ₂	0,657	Valid
		SA ₃	0,877	Valid
		SA ₄	0,773	Valid
		SA ₅	0,887	Valid
		SA ₆	0,879	Valid
		SA ₇	0,766	Valid
		SA ₈	0,610	Valid
		SA ₉	0,585	Valid

Sumber : SPSS yang telah diolah, 2012

b. Uji Reliabilitas

Uji realbilas dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok ulang pada kelompok yang sama

dengan alat ukur yang sama (Ghozali, 2006). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *One Shot* atau pengukuran sekali saja. *One Shot* atau pengukuran sekali saja artinya pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7
Tabel Uji Reliabilitas

No.	VARIABEL	CRONBACH'S ALPHA	KETERANGAN
1.	Partisipasi Penganggaran (X_1)	0,898	Reliabel
2.	Penekanan Anggaran (X_2)	0,926	Reliabel
3.	Asimetri Informasi (X_3)	0,883	Reliabel
4.	Komitmen Organisasi (X_4)	0,880	Reliabel
5.	<i>Slack</i> Anggaran (Y)	0,905	Reliabel

Sumber : SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel diperoleh rata-rata nilai *r alpha* lebih besar dari standarisasi atau batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,6. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel. Untuk variabel penekanan anggaran dan *slack* anggaran menduduki nilai tertinggi untuk tingkat reliabilitasnya yaitu sebesar 0,926, sedangkan yang paling rendah tingkat reliabilitasnya adalah komitmen organisasi yaitu sebesar 0,880.

4.3.2. Analisis Variabel

Tabel 4.8
Analisis Slack Anggaran

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Kemudahan dalam usulan pembuatan anggaran mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	7	5	15	40	33
2.	Anggaran pada unit yang menjadi tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman	6	6	18	34	36
3.	Saya harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab saya karena adanya kelonggaran anggaran	7	4	21	38	30
4.	Dampak slack anggaran yang terjadi tidak berpengaruh pada saya	5	9	24	34	28
5.	Standar anggaran yang menjadi tanggung jawab saya tidak menuntut terlalu banyak dari saya	3	11	33	27	26
6.	Pencapaian anggaran yang saya lakukan dalam proses partisipasi sesuai dengan pencapaian estimasi pencapaian anggaran perusahaan	4	9	29	39	19
7.	Tuntutan dalam pembuatan anggaran mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	2	8	22	42	26
8.	Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	3	11	28	33	25
9.	Target pada anggaran sulit untuk dicapai	3	12	21	39	25

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Dari hasil kuesioner tabel 4.8 pada indikator yang pertama yaitu kemudahan usulan anggaran menunjukkan 40 karyawan setuju atas peningkatan produktifitas dari unit yang menjadi tanggung jawabnya, 36 karyawan sangat setuju untuk pencapaian anggaran unit dengan aman pada perusahaan, 38 karyawan setuju terhadap tuntutan tanggung jawab terhadap anggaran perusahaan, 34 karyawan setuju bahwa dampak *slack* anggaran tidak berpengaruh terhadap pekerjaan mereka. Namun, 33 karyawan berpendapat netral pada standar anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka, 39 karyawan setuju pada pencapaian sasaran anggaran pada proses partisipasi, 42 karyawan setuju akan tuntutan dalam pembuatan anggaran untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawabnya, 33 karyawan setuju target anggaran tidak menyebabkan mereka secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada unit yang menjadi tanggung jawab mereka, dan 39 karyawan setuju target pada anggaran sulit untuk dicapai. Hal ini menunjukkan rata-rata pekerjaan karyawan bagian keuangan di PT. PLN (Persero) APJ Semarang sangat baik dengan memperhatikan segala kepentingan dan tanggung jawab yang diberikan pada mereka dalam proses penganggaran.

Pada kemudahan usulan anggaran sebagian besar karyawan setuju atas peningkatan produktivitas yang menjadi tanggung jawab mereka, hal ini menunjukkan bahwa usulan anggaran yang menjadi estimasi anggaran pada perusahaan nantinya dapat dipertanggungjawabkan dengan meningkatnya produktivitas unit pula, yang nantinya diakumulasikan menjadi pendapatan untuk perusahaan. Pencapaian anggaran unit dicapai dengan aman pada perusahaan, dan banyak pula karyawan yang setuju, hal ini dapat disimpulkan bahwa pencapaian anggaran yang aman dapat menggambarkan minimalnya bahkan tidak adanya *slack*/kelonggaran anggaran yang terjadi pula.

Kehati-hatian memonitor biaya-biaya pada unit karena adanya kelonggaran anggaran di setuju sebagian besar karyawan juga karena untuk menekan *slack* anggaran yang kapanpun bisa terjadi dan tidak dapat diprediksi dan dianalisa apabila sudah masuk kedalam anggaran, hal tersebut menunjukkan bahwa kecermatan dan ketelitian karyawan untuk melakukan monitoring sangat

baik. Dampak *slack* anggaran yang terjadi tidak berpengaruh pada karyawan dan banyak karyawan yang setuju atas hal itu, maka hal itu dapat menyimpulkan bahwa sebenarnya memang tidak berpengaruh terhadap karyawan, namun sangat berpengaruh sekali terhadap proses penyusunan anggaran dan hasil akhir pada anggaran akhir yang nantinya ditetapkan perusahaan.

Pencapaian anggaran yang karyawan lakukan dalam proses partisipasi sesuai dengan pencapaian estimasi pencapaian anggaran perusahaan, dan banyak karyawan yang setuju, hal ini berarti pencapaian anggaran pada perusahaan tercapai dengan sangat baik.

Tuntutan dalam pembuatan anggaran mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab mereka, dan banyak karyawan yang setuju atas pernyataan tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa pembuatan anggaran yang dibuat karyawan dan diimbangi peningkatan produktivitas dapat meningkatkan pula target anggaran yang diestimasi perusahaan.

Namun pada standar anggaran yang tidak menuntut banyak dari mereka cukup tidak baik karena mereka lebih banyak memilih netral, dan seharusnya standar anggaran memang harus ditetapkan perusahaan dan karyawan harus semaksimal mungkin bekerja pada standar anggaran yang sudah ditetapkan perusahaan. Target anggaran tidak menyebabkan karyawan secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada unit yang menjadi tanggung jawab mereka, dan tidak sedikit pula karyawan yang setuju. Hal ini sangat tidak baik karena target anggaran yang sudah dianggarkan harus diikuti pula peningkatan efisiensi unit agar berjalan dengan baik sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Mungkin hal tersebut dapat dikaitkan karena target anggaran yang sulit dicapai pada pernyataan nomor 9, dan banyak pula yang setuju atas hal itu.

Tabel 4.9
Analisis Partisipasi Penganggaran

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Proses penyusunan anggaran membutuhkan pendapat saya	5	9	27	29	30
2.	Proses penilaian anggaran membutuhkan keikutsertaan saya	4	13	25	29	29
3.	Saya sering memberikan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya	-	11	25	33	31
4.	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran terakhir	4	9	33	24	30
5.	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya dalam proses penyusunan anggaran	4	6	23	33	34
6.	Menurut saya, kontribusi saya cukup besar dalam penyusunan anggaran	2	13	31	27	27

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Pada hasil kuesioner tabel 4.9 variabel partisipasi penganggaran dengan indikator proses penyusunan anggaran terdapat 30 karyawan yang memiliki pendapat sangat setuju, 29 karyawan setuju dan 29 karyawan sangat setuju apabila proses penilaian anggaran membutuhkan keikutsertaan mereka. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan bagian keuangan PT. PLN (Persero) APJ Semarang dapat membarikan kontribusi yang besar bagi keadaan anggaran perusahaan. Usulan tentang anggaran yang akan dibuat 33 karyawan setuju karena hal itu juga nantinya yang akan dipertimbangkan dengan anggaran yang diestimasi perusahaan dengan perbandingan anggaran periode sebelumnya dan permintaan atasan akan pendapat karyawan dalam proses penyusunan anggaran juga dijawab 33 karyawan setuju karena dalam proses penyusunan dibutuhkan

pendapat atau usulan yang nantinya dapat dipertimbangkan sebagai estimasi perusahaan.

Namun, 31 karyawan memilih netral akan kontribusi yang cukup besar dalam proses penyusunan anggaran hingga anggaran ditetapkan dan diestimasi oleh perusahaan nantinya, hal itu sangat baik karena memang karyawan tidak bisa menentukan mereka adalah pembuat kontribusi yang baik untuk anggaran yang akan ditetapkan karena semua hal itu hanya perusahaan yang akan menetapkan karena dilihat melalui jumlah anggaran dari periode sebelumnya.

STIE BPD Jateng

Tabel 4.10
Analisis Penekanan Anggaran

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STP	TP	N	P	SP
1.	Besarnya laba yang saya hasilkan.	-	6	36	38	20
2.	Usaha maksimal yang saya curahkan untuk pekerjaan saya.	-	7	21	48	24
3.	Perhatian saya terhadap kualitas.	-	7	14	51	28
4.	Kemampuan saya dalam mencapai target anggaran.	1	6	22	44	27
5.	Hubungan saya dengan bawahan.	3	9	24	34	30
6.	Seberapa efisien saya dalam menjalankan unit saya.	-	6	26	45	23
7.	Sikap saya terhadap pekerjaan.	1	8	29	41	21
8.	Seberapa baik saya bergaul dengan kelompok staf.	3	7	26	33	31

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Pada hasil kuesioner tabel 4.10 variabel penekanan anggaran terdapat 48 karyawan yang benar-benar bekerja secara maksimal untuk perusahaan, hal ini dapat menjadikan dampak positif bagi karyawan lain. Selain itu, 44 karyawan mampu dalam mencapai target anggaran yang sudah ditetapkan dan diestimasi perusahaan dengan baik. Maka hal ini menunjukkan bahwa adanya keseimbangan antara target anggaran perusahaan dengan kemampuan karyawannya untuk mencapai target tersebut.

Namun, hal tersebut tidak diimbangi dengan 45 karyawan menjalankan unit secara efisien, padahal sudah jelas bahwa anggaran itu harus digunakan dan dapat habis tanpa sisa demi kemajuan perusahaan, dan apabila digunakan secara efisien, berarti penggunaannya tidak maksimal dan mempunyai kesan anggaran yang sudah ditetapkan perusahaan ditekan lagi dalam penggunaannya.

Tabel 4.11

Analisis Asimetri Informasi

Dibandingkan dengan atasan Anda, siapakah yang memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab anda?

14	10	28	24	24
Atasan saya Memiliki informasi yang jauh lebih baik		Kami memiliki Kualitas Informasi yang sama		Saya memiliki informasi yang jauh lebih baik

Dibandingkan dengan atasan Anda, siapakah yang lebih mengetahui hubungan input-output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

9	12	36	18	25
Atasan saya Jauh lebih Mengetahui		Kami sama-sama mengetahui		Saya jauh lebih mengetahui

Dibandingkan dengan atasan Anda, siapakah yang lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab anda?

19	11	20	14	36
Atasan saya jauh lebih mengetahui secara pasti		kami memiliki kepastian yang sama		saya jauh lebih mengetahui secara pasti

Dibandingkan dengan atasan Anda, siapakah yang secara teknis lebih mengenal pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anda?

12	12	28	17	31
Atasan saya jauh Lebih mengenal		kami sama-sama mengetahui		saya jauh lebih mengetahui

Dibandingkan dengan atasan Anda, siapakah yang lebih mampu untuk menilaidampak faktor eksternal terhadap kegiatan pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

17	12	27	22	22
Atasan saya jauh Lebih mampu		kami sama-sama mampu		saya jauh lebih mampu

Dibandingkan dengan atasan Anda, siapakah yang lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

14	10	18	12	46
Atasan saya Jauh lebih Mengetahui		kami sama-sama mengetahui		saya jauh lebih mengetahui

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Pada hasil kuesioner tabel 4.11 variabel asimetri informasi terdapat 28 karyawan memiliki informasi yang sama dengan atasannya terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut, maka ini membuktikan bahwa karyawan tersebut benar-benar mengetahui berbagai informasi dalam bidang pekerjaannya, begitu pula dengan atasannya yang memantau baik pekerjaan karyawan tersebut dengan mengetahui pula berbagai informasi yang dikerjakan karyawan tersebut. Selain itu, 36 karyawan juga memiliki informasi yang sama dengan atasannya mengenai hubungan input-output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Keadaan ini juga berdampak baik karena adanya koordinator yang baik mengenai pekerjaan antara atasan dan bawahan dalam kegiatan operasi internal perusahaan.

Namun hal ini tidak diimbangi dengan informasi bahwa siapa yang mengetahui yang telah dicapai pada unit yaitu 46 karyawan memilih bahwa mereka yang hanya mengetahui. Dalam keadaan seperti ini seharusnya atasan juga harus mengetahui agar pencapaian unit perusahaan dapat terkoordinasi dengan baik, berarti dalam pernyataan ini, karyawan bawahan lebih mengetahui informasi mengenai unit dibandingkan atasannya.

Tabel 4.12
Analisis Komitmen Organisasi

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Sistem nilai (value) saya sama dengan sistem nilai (value) organisasi tempat saya bekerja.	-	15	15	46	24
2.	Saya hanya dapat bekerja pada organisasi yang berbeda sepanjang organisasi tersebut memiliki tipe kerja yang sama dengan organisasi saya.	1	5	23	41	30
3.	Pilihan saya terhadap organisasi tempat saya bekerja sangat tepat dan berbagai tugas lainnya sudah saya pertimbangkan sebelum saya bergabung dengannya.	2	4	21	27	46
4.	Saya selalu merasa bangga bahwa saya mempunyai kesamaan tujuan dengan organisasi di perusahaan ini.	1	6	28	32	33
5.	Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi tempat saya bekerja sangat besar.	1	5	21	35	38
6.	Organisasi saya memberikan peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan saya.	2	5	21	34	38

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Pada hasil kuesioner tabel 4.12 variabel komitmen organisasi terdapat 46 karyawan sangat setuju bahwa pilihan mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangat tepat dan berbagai tugas lainnya sudah mereka pertimbangkan sebelumnya mereka bergabung dengan organisasi perusahaan. Hasil ini sangat baik karena dapat membuat komitmen karyawan pada organisasi menjadi lebih tinggi dan dapat menghindari terciptanya *slack*/kelonggaran dalam proses

penyusunan anggaran, karena apabila komitmen karyawan cukup tinggi, maka sikap atau perbuatan negatif itu dapat dipastikan tidak akan terjadi karena karyawan tersebut sadar kalau perbuatan yang tidak sesuai dalam pendirian mereka secara prinsip untuk membangun perusahaan dapat merugikan mereka dan terutama bagi perusahaan itu sendiri. Terdapat 46 karyawan pula yang setuju atas sistem nilai (*value*) mereka sama dengan sistem nilai (*value*) organisasi tempat mereka bekerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak adanya kecurangan pada pekerjaan terhadap sesuatu yang telah disesuaikan oleh perusahaan.

Hal tersebut di atas diimbangi dengan 38 karyawan peduli atas masa depan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini juga berarti bahwa semakin menguatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sangat tinggi dan lagi 38 karyawan juga sangat setuju bahwa organisasi mereka memberikan peluang terbaik untuk pekerjaan mereka pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang, berarti hal ini sudah dapat memberikan jawaban bahwa karyawan pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang mempunyai komitmen pada perusahaan sangat tinggi, dengan menunjukkan sikap positif yang dicurahkan melalui pekerjaan mereka tanpa adanya kecurangan demi kemajuan perusahaan.

4.3.3. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ditujukan untuk mendiskripsikan atau menggambarkan suatu data dalam variabel penelitian (*slack* anggaran, partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi) yang dilihat dengan menggunakan nilai rata-rata (*mean*), minimum, maksimum dan standar deviasi (Imam Ghazali, 2006). Dalam penelitian ini variabel *slack* anggaran, partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi deskripsi variabelnya meliputi rata-rata (*mean*), nilai tertinggi, nilai terendah dan standar deviasi.

Tabel 4.13
Tabel Statistik Deskripsi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Slack Anggaran	100	15	45	33.67	6.750
Partisipasi Penganggaran	100	10	30	22.18	5.454
Penekanan Anggaran	100	16	40	30.69	5.453
Asimetri Informasi	100	7	30	20.40	6.368
Komitmen Organisasi	100	10	30	24.03	4.380
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa dari 100 sampel penelitian tersebut pada variabel Y (*slack* anggaran), nilai terendah (*minimum*) sebesar 15 terdapat pada UPJ Tengah, sedangkan nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 45 yang terdapat pada APJ Semarang. Nilai rata-rata (*mean*) sebesar 33,67 dengan nilai standar deviasi sebesar 6,750. Hal ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata pada variabel *slack* anggaran yang berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah, dengan demikian data *slack* anggaran penyebarannya normal.

Nilai terendah (*minimum*) pada variabel X₁(partisipasi penganggaran) adalah sebesar 10 terdapat pada UPJ Barat, sedangkan nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 30 yang terdapat pada APJ Semarang. Nilai rata-rata (*mean*) sebesar 22,18 dengan nilai standar nilai standar deviasi sebesar 5,454. Hal ini menunjukkan bahwa nilai deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata pada variabel partisipasi penganggaran yang berarti bahwa penyimpangan data terjadi rendah, dengan demikian data partisipasi penganggaran penyebarannya normal.

Nilai terendah (*minimum*) pada variabel X₂(penekanan anggaran) adalah sebesar 16 terdapat pada UPJ Timur, sedangkan motivasi kerja memiliki nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 40 yang terdapat pada APJ Semarang. Nilai rata-rata

(*mean*) sebesar 30,69 dengan nilai standar nilai standar deviasi sebesar 5,543. Hal ini menunjukkan bahwa nilai deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata pada variabel penekanan anggaran yang berarti bahwa penyimpangan data terjadi rendah, dengan demikian data penekanan anggaran penyebarannya normal.

Nilai terendah (*minimum*) pada variabel X_3 (asimetri informasi) adalah sebesar 7 terdapat pada UPJ Tengah dan APJ Semarang, sedangkan nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 30 yang terdapat pada APJ Semarang juga. Nilai rata-rata (*mean*) sebesar 20,40 dengan nilai standar nilai standar deviasi sebesar 6,368. Hal ini menunjukkan bahwa nilai deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata pada variabel asimetri informasi yang berarti bahwa penyimpangan data terjadi rendah, dengan demikian data asimetri informasi penyebarannya normal.

Pada variabel X_4 (komitmen organisasi) nilai terendah (*minimum*) menunjukkan sebesar 10 UPJ Barat dan UPJ Selatan, sedangkan nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 30 yang terdapat pada APJ Semarang. Nilai rata-rata (*mean*) sebesar 24,03 dengan nilai standar nilai standar deviasi sebesar 4,380. Hal ini menunjukkan bahwa nilai deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata pada variabel komitmen organisasi yang berarti bahwa penyimpangan data terjadi rendah, dengan demikian data komitmen organisasi penyebarannya normal.

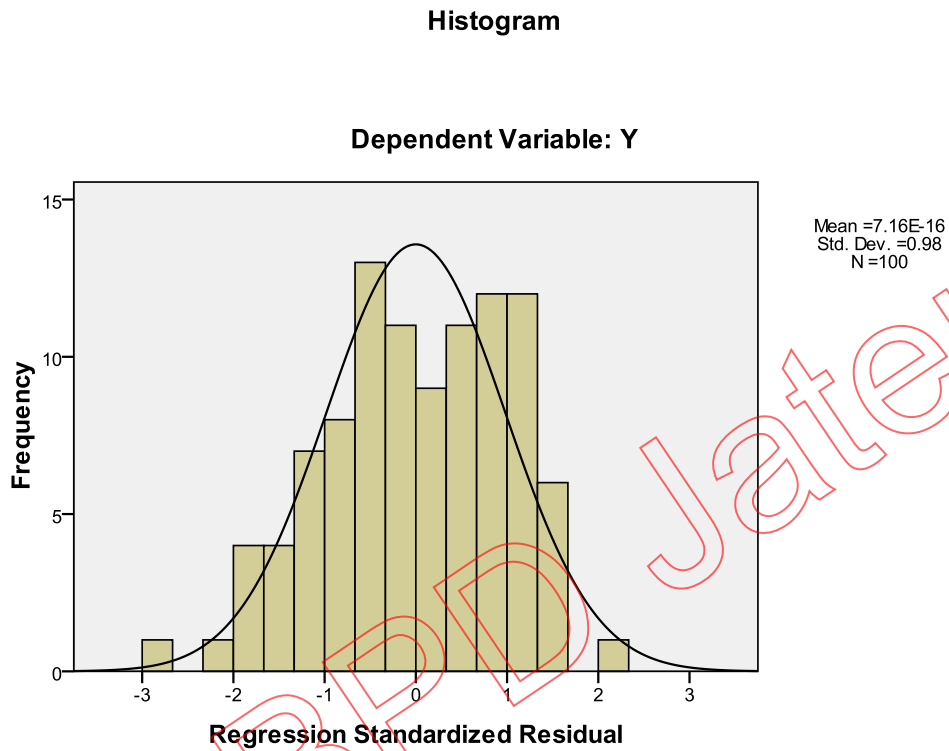
4.3.4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak normal, yaitu dengan analisis grafik atau uji statistik (Ghozali, 2006).

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan analisis grafik yaitu melalui grafik histogram dan grafik normal P-Plot. Selain menggunakan uji analisis grafik, untuk menguji normalitas data pada penelitian ini juga menggunakan uji statistik non parametrik *kolmogorov-smirnov* (K-S). Hasil pengujian terhadap 100 data diperoleh sebagai berikut:

Gambar 4.1
Grafik Histogram Uji Normalitas



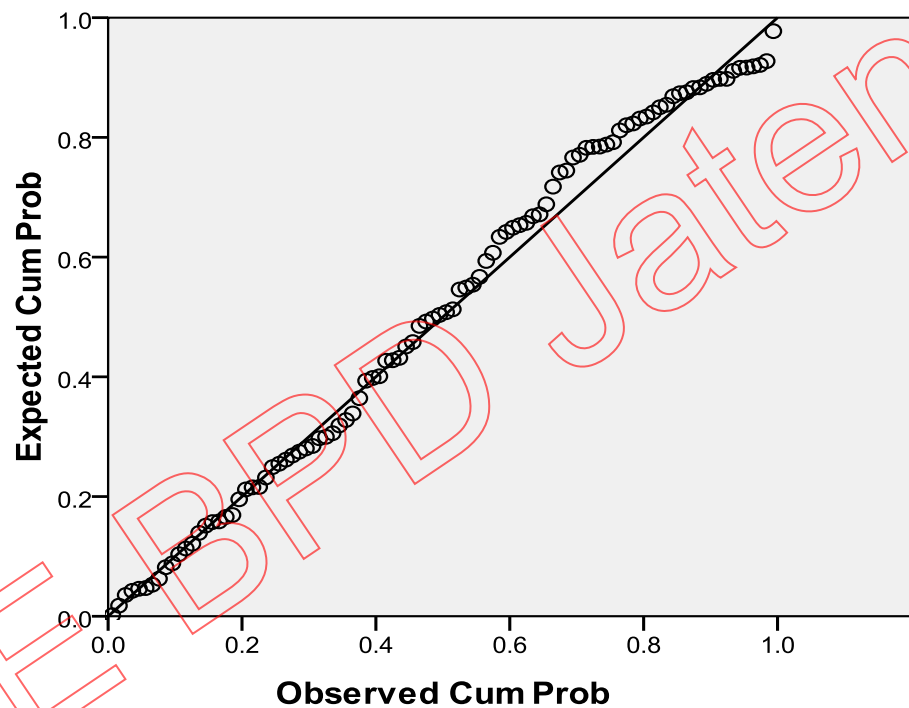
Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal, sehingga model regresi layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya karena telah memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.2
Grafik Normal *Probability Plot*

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan gambar 4.2 di atas dapat dilihat bahwa grafik normal plot mengikuti arah garis diagonal serta penyebarannya mendekati dari garis diagonal, sehingga model regresi layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya karena telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.14
Tabel Uji *Kolmogorov Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.39768744
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.058
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		.810
Asymp. Sig. (2-tailed)		.527

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Kolmogorov Smirnov* adalah 0,810 dan signifikan pada 0,572. Hal ini menyatakan bahwa data residual berdistribusi normal karena nilai signifikan $>0,05$, sehingga model regresi layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya karena telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Model regresi yang tidak terjadi multikolonieritas jika angka *tolerance* di atas $> 0,10$ dan VIF di bawah < 10 (Ghozali, 2006). Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15
Tabel Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	22.772	4.303		5.292	.000		
Partisipasi Penganggaran	.490	.086	.396	5.705	.000	.929	1.076
Penekanan Anggaran	.297	.083	.240	3.574	.001	.988	1.012
Asimetri Informasi	.305	.072	.288	4.218	.000	.957	1.045
Komitmen Organisasi	-.638	.105	-.414	-6.054	.000	.957	1.045

a. Dependent Variable:
Slack Anggaran

Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

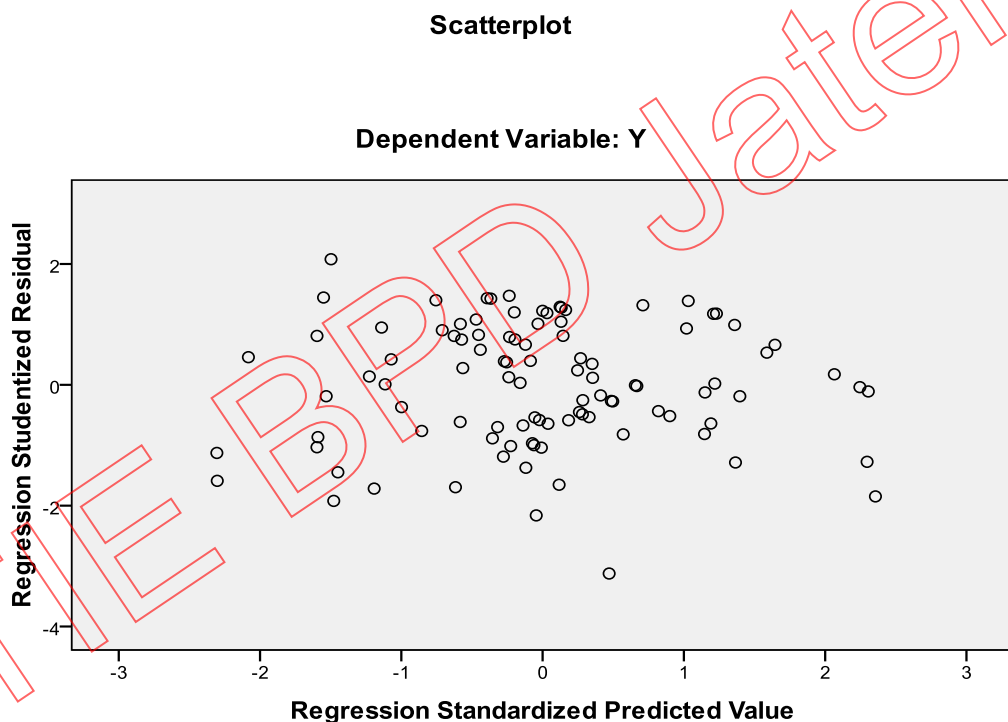
Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan nilai *tolerance* antar variabel independen menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada satupun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas sehingga model regresi layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya karena telah memenuhi asumsi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas maka

dapat dilakukan uji dengan cara melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Apabila dalam grafik tersebut tidak terdapat pola tertentu yang teratur maka dapat diidentifikasi tidak terdapat heteroskedastisitas. Selain itu juga dideteksi dengan uji park dengan mengusulkan untuk meregresi nilai logaritma natural terhadap variabel independen (Ghozali, 2006). Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.3
Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan grafik *scatterplots* di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terjadi homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model layak dipakai karena memenuhi asumsi heteroskedastisitas.

Kemudian dilakukan Uji Park dengan meregres nilai logaritma natural ($\ln U^2_i$) terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas, demikian pula sebaliknya, jika tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4.16
Tabel Uji Park
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	3.201	2.141		1.495	.138
Partisipasi Penganggaran	-.084	.043	-.200	-1.968	.052
Penekanan Anggaran	-.061	.041	-.146	-1.484	.141
Asimetri Informasi	.040	.036	.110	1.101	.274
Komitmen Organisasi	.065	.052	.125	1.244	.217

a. Dependent Variable: $\ln U^2_i$

Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Hasil tampilan output SPSS memberikan koefisien parameter untuk variabel independen tidak ada yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat Heterokedastisitas. Hasil ini konsisten dengan hasil uji Scatterplots.

4.3.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.17
Model Persamaan Regresi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.772	4.303		5.292	.000
Partisipasi Penganggaran	.490	.086	.396	5.705	.000
Penekanan Anggaran	.297	.083	.240	3.574	.001
Asimetri Informasi	.305	.072	.288	4.218	.000
Komitmen Organisasi	-.638	.105	-.414	-6.054	.000

a. Dependent Variable: *Slack Anggaran*
Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.17 di atas hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS maka dapat dituliskan persamaan matematis sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 22,772 + 0,490X_1 + 0,297X_2 + 0,305X_3 - 0,638X_4 + e$$

Keterangan :

- Y = *Slack Anggaran*
- X₁ = Partisipasi Penganggaran
- X₂ = Penekanan Anggaran
- X₃ = Asimetri Informasi
- X₄ = Komitmen Organisasi

Persamaan regresi di atas dapat diartikan :

- a. Konstanta sebesar 22,772 menyatakan bahwa jika variabel independen (partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi) dianggap konstan, maka dapat diprediksi tingkat *slack* anggaran meningkat sebesar 22,772 satuan.
- b. Koefisien regresi partisipasi penganggaran sebesar 0,490 menunjukkan bahwa apabila partisipasi penganggaran yang dilakukan karyawan dalam

perusahaan semakin tinggi sedangkan variabel yang lain konstan, maka *slack* anggaran diprediksi akan meningkat sebesar 0,49 satuan. Hal ini berarti semakin tinggi partisipasi penganggaran yang dilakukan karyawan, apalagi anggaran yang disusun agar mudah dicapai dan untuk meningkatkan prospek kompensasi, maka akan meningkatkan pula *slack* anggarannya.

- c. Koefisien regresi penekanan anggaran sebesar 0,297 menunjukkan bahwa apabila penekanan anggaran yang diterapkan perusahaan tinggi sedangkan variabel yang lain konstan, maka *slack* anggaran yang dilakukan karyawan pada saat penyusunan anggaran diprediksi akan meningkat pula sebesar 0,297 satuan. Hal ini berarti semakin tinggi penekanan anggaran yang diterapkan perusahaan, maka akan meningkatkan *slack* anggaran pula.
- d. Koefisien regresi asimetri informasi sebesar 0,305 menunjukkan bahwa apabila semakin karyawan memiliki informasi yang lebih mengenai bidang pekerjaannya dibandingkan atasannya, sedangkan variabel yang lain konstan, maka *slack* anggaran diprediksi naik sebesar 0,305 satuan. Hal ini berarti jika seorang karyawan bawahan memiliki informasi yang lebih mengenai pekerjaannya dibandingkan atasannya, maka akan meningkatkan *slack* anggaran dengan cara memasukan anggaran pribadinya kedalam perusahaan yang dimanipulasi seolah-olah menjadi anggaran perusahaan karena tidak bisa diprediksi dan atasan tersebut tidak akan mengetahuinya..
- e. Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar -0,638 menunjukkan bahwa apabila komitmen organisasi tinggi pada diri karyawan sedangkan variabel yang lain konstan, maka *slack* anggaran diprediksi turun sebesar -0,638 satuan. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi karyawan pada perusahaan, maka akan menurunkan *slack* anggaran atau bahkan tidak ada *slack* yang terjadi saat penyusunan anggaran.

4.3.6. Uji Kebaikan Model

a. Ukuran Kesesuaian Model

Tabel 4.18

Tabel Ukuran Kesesuaian Model

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 ^a	.575	.558	4.489

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Partisipasi Penganggaran
Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.18 di atas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi dari partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi adalah sebesar 0,558 atau 55,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi dalam ketepatan memprediksi variasi variabel *slack* anggaran adalah sebesar 55,8%, sedangkan sisanya sebesar 44,2% (100% - 55,8%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

b. Uji Kesesuaian Model

Tabel 4.19

Tabel Uji Kesesuaian Model

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2595.484	4	648.871	32.196	.000 ^a
	Residual	1914.626	95	20.154		
	Total	4510.110	99			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Partisipasi Penganggaran
b. Dependent Variable: *Slack* Anggaran
Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.19 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikan *p-value* adalah sebesar 0,000. Oleh karena *p-value* lebih kecil dari $< 0,05$, maka model regresi yang dibentuk dapat dikatakan baik dan dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independen terhadap *slack* anggaran. Selain itu, dapat diketahui juga bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

4.3.7. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengujian tersebut dapat menentukan apakah hipotesis yang diajukan berhasil ditolak atau tidak dapat ditolak.

Tabel 4.21

**Tabel Uji Hipotesis
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.772	4.303		5.292	.000
Partisipasi Penganggaran	.490	.086	.396	5.705	.000
Penekanan Anggaran	.297	.083	.240	3.574	.001
Asimetri Informasi	.305	.072	.288	4.218	.000
Komitmen Organisasi	-.638	.105	-.414	-6.054	.000

a. Dependent Variable: *Slack* Anggaran
Sumber : Data SPSS yang telah diolah, 2012

a. Hipotesis 1 :

H_{a1} : Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.

Pada hasil uji hipotesis diatas dapat diketahui bahwa, partisipasi penganggaran mempunyai nilai beta sebesar 0,490 dan signifikan sebesar 0,000,

oleh karena $p\text{-value} < 0,05$; yang artinya mampu menolak H_{01} dan menerima H_{a1} , maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari partisipasi penganggaran terhadap *slack* anggaran.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran yang dilakukan bawahan dapat menciptakan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran, didukung pula hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran (Williamson, 1964 dalam Anissarahma, 2008). Penelitian Lukka (1988), dalam Sujana (2009), juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack*. Dengan kata lain, bawahan akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasikan dengan baik dan akan terjadi penyalahgunaan dalam penyusunan anggaran yang akan menimbulkan *slack*, sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi.

b. Hipotesis 2 :

H_{a2} : Penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.

Pada hasil uji hipotesis diatas dapat diketahui bahwa, penekanan anggaran mempunyai nilai beta sebesar 0,297 dan signifikan sebesar 0,001; oleh karena $p\text{-value} < 0,05$, yang artinya mampu menolak H_{02} dan menerima H_{a2} , maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap prestasi kerja auditor. Koefisien arah positif mengindikasikan bahwa apabila penekanan anggaran tinggi pada perusahaan maka akan mengakibatkan *slack* anggaran yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Sujana (2009), dan Amelia Veronica dan Komang Ayu Krisnadewi (2009) bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara penekanan anggaran terhadap *slack* anggaran. Dalam suatu organisasi, apabila anggaran yang telah

disusun digunakan sebagai tolok ukur kinerja, maka bawahan akan meningkatkan kinerjanya dengan dua cara, yaitu dengan meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang telah dianggarkan atau dengan melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran. Dengan melonggarkan anggaran tersebut, maka manajer pusat pertanggungjawaban atau manajer tingkat bawah dikatakan melakukan upaya menciptakan *slack*, dan apabila pemberian *reward* dan *punishment* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran, maka bawahan akan berusaha untuk membangun *slack* melalui partisipasi penganggaran.

Kemudian juga bila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha memperoleh *variance* yang menguntungkan. *Variance* yang menguntungkan ini diperoleh dengan cara menciptakan *slack*.

c. Hipotesis 3 :

H_{a3} : Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.

Pada hasil uji hipotesis diatas dapat diketahui bahwa, asimetri informasi mempunyai nilai beta sebesar 0,305 dan signifikan sebesar 0,000, oleh karena $p\text{-value} < 0,05$, yang artinya mampu menolak H_0 dan menerima H_{a3} , maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari asimetri informasi terhadap *slack* anggaran. Koefisien arah positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi asimetri informasi pada karyawan bawahan daripada atasan, maka akan meningkatkan pula *slack* anggarannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Falikhatun (2007), Yulia Fitri (2007), dan (M. Yamin Noch, 2005) bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara asimetri informasi terhadap *slack* anggaran. Asimetri informasi akan timbul apabila bawahan mempunyai informasi yang relevan untuk proses pembuatan keputusan sehubungan dengan penganggaran, sedangkan atasan tidak dan partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukan informasi lokal. Bagi tujuan perencanaan,

anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan lebih baik dari pada atasan atau bisa disebut juga terdapat asimetri informasi, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah *slack* anggaran.

Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian. Namun, bawahan juga semakin tidak mengungkapkan atau menyembunyikan beberapa informasi pribadi sehingga dapat mempengaruhi *slack*.

d. Hipotesis 4 :

H_{a4} : Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *slack* anggaran.

Pada hasil uji hipotesis diatas dapat diketahui bahwa komitmen organisasi mempunyai nilai beta sebesar -0,638 dan signifikan sebesar 0,000. Oleh karena $p\text{-value} < 0,05$, yang artinya mampu menolak H_{04} dan menerima H_{a4} , maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Sujana (2009) dan Yulia Fitri (2007) bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *slack* anggaran. Komitmen yang tinggi dari dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi, sebaliknya individu yang berkomitmen rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi dengan menciptakan *slack* melalui proses partisipasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda sebagaimana dijelaskan sebelumnya didapatkan bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini.

- a. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.
- b. Penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.
- c. Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran.
- d. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *slack* anggaran.

5.2. Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hasil jawaban kuesioner yang diterima antara jawaban karyawan yang satu dengan karyawan yang lain memiliki kesamaan dalam memberikan jawaban. Hal ini bisa jadi dalam menyerahkan kuesioner di PT. PLN (Persero) APJ Semarang peneliti tidak menyerahkan kuesioner secara langsung kepada karyawan bagian keuangan yang menjadi sampel, melainkan menyerahkan kuesioner melalui bagian administrasi atau bagian yang memiliki kewenangan menerima kuesioner dari peneliti sehingga peneliti tidak tahu dalam pengisian kuesioner apakah bagian keuangan yang benar menjadi sampel pengisi kuesioner atau justru bagian administrasi.

5.3. Saran

Berdasarkan keterbatasan dari hasil penelitian, maka saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebaiknya peneliti menyerahkan kuesioner secara langsung kepada pihak karyawan bidang keuangan yang menjadi sampel bukan melalui pihak administrasi atau pihak yang tidak memiliki kewenangan

menerima kusioner dari peneliti agar jawaban yang didapat nantinya dapat berbeda antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya. Metode pengumpulan data perlu ditambahkan dengan metode lain, misalnya melakukan wawancara secara langsung dalam pengisian kusioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.

5.4. Implikasi Manajerial

Bagi perusahaan BUMN PT. PLN (Persero) APJ Semarang penelitian ini diharapkan dapat dijadikan wacana dan referensi kepada pimpinan PT. PLN (Persero) APJ Semarang dalam memberikan arahan dan dukungan pada manajer dalam memimpin karyawannya serta meningkatkan komitmen organisasi setiap karyawan, dan melakukan pengawasan pada saat partisipasi penganggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi terhadap *slack* anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, Dina Nur, 2010, “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Dan Asimetri Informasi, Terhadap Senjangan Anggaran” (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang), Universitas Diponegoro. Skripsi-Dipublikasikan
- Anissarahma, Dinni, 2008, “Pengaruh Partisipasi anggaran, Informasi Asimetri, *Budget Emphasis*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya *Slack Anggaran*” (Studi kasus pada PT. Telkom Yoyakarta), Universitas Islam Indonesia. Skripsi – Dipublikasikan.
- Arikunto, Suharsimi. “Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek” Cetakan Kedua Belas. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineke Ilmu. 2002.
- Azwar, Saifudin. 1997. “Reliabilitas dan Validitas”. Edisi 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Chariri, Anis dan Imam Ghozali, 2001, Teori Akuntansi, Edisi: Pertama, Badan Penerbit: Universitas Diponegoro, Semarang.
- Falikhathun, 2007a, “Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan *Group Cohesiveness* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack* Pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah”, *Simposium Nasional Akuntansi X*
- Falikhathun, 2007b, “Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap *Budgetary Slack* dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok”, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 6, No. 2, September 2007, 207-221*
- Fitri, Yulia, 2007, “Senjangan Anggaran : Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Peganggaran dan Komitmen organisasi Pada Universitas Swasta di Kota Bandung”, *Jurnal Ichsan Gorontalo, Vol. 2, No. 3, Agustus-Oktober 2007*

- Ghozali, Imam. 2006. "Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program SPSS".
Semarang: Badan Penerbit UNDIP. Cetakan IV.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk
Akuntansi dan Manajemen". Yogyakarta: BPF. 2007
- Latuheru, Belianus Patria, 2005, "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap
Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel
Moderating Pada Kawasan Industri Maluku", *Jurnal Akuntansi dan
Keuangan*, Vol. 7, No. 2, Nopember 2005, 177-130
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Buku 1, Jakarta: Salemba
Empat
- _____, 2006, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Buku 2, Jakarta: Salemba
Empat
- Setiyanto, Arif Budi, 2011, "Pengaruh Informasi Asimetri, dan Partisipasi
Penggangan Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya
Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran" (Studi Kasus Pada PT. Suara
Merdeka Press Semarang), Universitas Diponegoro. Skripsi-
Dipublikasikan.
- Sugiri, Slamet dan Tri Siwi Nugrahani, 2004, "Pengaruh Reputasi, Etika, dan *Self
Esteem* Pada *Budgeting Slack*", *SNA VII Denpasar-Bali*, 2-3 Desember
2004.
- Sujana, I Ketut, 2009, "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran,
Asimetri Informasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Slack* Anggaran
Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Gianyar", *Sarathi*,
Vol. 16, No. 3, Oktober 2009.
- Noch, M Yamin, 2005, "Komitmen Organisasi dan Asimetri Informasi Sebagai
Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan
Anggaran Pada Dinas Kesehatan Kota Jayapura", Kabupaten Jayapura
dan Kabupaten Keerom.

Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi, 2009, “Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas Terhadap *Slack* Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung”, *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 4, No. 1, Januari 2009.

STIE BPD Jateng

LAMPIRAN

STIE BPD Jember

Lampiran 1
Daftar Sampel PT. PLN (Persero) APJ Semarang

No.	Kantor	Jumlah Karyawan Bagian Keuangan
1.	APJ Semarang	53
2.	UPJ Tengah	20
3.	UPJ Barat	18
4.	UPJ Timur	18
5.	UPJ Selatan	16
Total Karyawan		125

Lampiran 2
Rekapitulasi Hasil Kuesioner *Slack Anggaran*

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Kemudahan dalam usulan pembuatan anggaran mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	7	5	15	40	33
2.	Anggaran pada unit yang menjadi tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman	6	6	18	34	36
3.	Saya harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab saya karena adanya kelonggaran anggaran	7	4	21	38	30
4.	Dampak slack anggaran yang terjadi tidak berpengaruh pada saya	5	9	24	34	28
5.	Standar anggaran yang menjadi tanggung jawab saya tidak menuntut terlalu banyak dari saya	3	11	33	27	26
6.	Pencapaian anggaran yang saya lakukan dalam proses partisipasi sesuai dengan pencapaian estimasi pencapaian anggaran perusahaan	4	9	29	39	19
7.	Tuntutan dalam pembuatan anggaran mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	2	8	22	42	26
8.	Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	3	11	28	33	25
9.	Target pada anggaran sulit untuk dicapai	3	12	21	39	25

Lampiran 3
Rekapitulasi Hasil Kuesioner Partisipasi Penganggaran

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Proses penyusunan anggaran membutuhkan pendapat saya	5	9	27	29	30
2.	Proses penilaian anggaran membutuhkan keikutsertaan saya	4	13	25	29	29
3.	Saya sering memberikan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya	-	11	25	33	31
4.	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran terakhir	4	9	33	24	30
5.	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya dalam proses penyusunan anggaran	4	6	23	33	34
6.	Menurut saya, kontribusi saya cukup besar dalam penyusunan anggaran	2	13	31	27	27

Lampiran 4
Rekapitulasi Hasil Kuesioner Penekanan Anggaran

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STP	TP	N	P	SP
1.	Besarnya laba yang saya hasilkan.	-	6	36	38	20
2.	Usaha maksimal yang saya curahkan untuk pekerjaan saya.	-	7	21	48	24
3.	Perhatian saya terhadap kualitas.	-	7	14	51	28
4.	Kemampuan saya dalam mencapai target anggaran.	1	6	22	44	27
5.	Hubungan saya dengan bawahan.	3	9	24	34	30
6.	Seberapa efisien saya dalam menjalankan unit saya.	-	6	26	45	23
7.	Sikap saya terhadap pekerjaan.	1	8	29	41	21
8.	Seberapa baik saya bergaul dengan kelompok staf.	3	7	26	33	31

Lampiran 5

Rekapitulasi Hasil Kuesioner Asimetri Informasi

Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab anda?

14	10	28	24	24
Atasan saya Memiliki informasi yang jauh lebih baik		Kami memiliki Kualitas Informasi yang sama		Saya memiliki informasi yang jauh lebih baik

Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui hubungan input-output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

9	12	36	18	25
Atasan saya Jauh lebih Mengetahui		Kami sama-sama mengetahui		Saya jauh lebih mengetahui

Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab anda?

19	11	20	14	36
Atasan saya jauh lebih mengetahui secara pasti		kami memiliki kepastian yang sama		saya jauh lebih mengetahui secara pasti

Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang secara teknis lebih mengenal pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anda?

12	12	28	17	31
Atasan saya jauh Lebih mengenal		kami sama-sama mengetahui		saya jauh lebih mengetahui

Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mampu untuk menilaidampak faktor eksternal terhadap kegiatan pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

17	12	27	22	22
Atasan saya jauh Lebih mampu		kami sama-sama mampu		saya jauh lebih mampu

Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

14	10	18	12	46
Atasan saya Jauh lebih Mengetahui		kami sama-sama mengetahui		saya jauh lebih mengetahui

Lampiran 6
Rekapitulasi Hasil Kuesioner Komitmen Organisasi

NO.	PERNYATAAN	REKAPITULASI JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Sistem nilai (value) saya sama dengan sistem nilai (value) organisasi tempat saya bekerja.	-	15	15	46	24
2.	Saya hanya dapat bekerja pada organisasi yang berbeda sepanjang organisasi tersebut memiliki tipe kerja yang sama dengan organisasi saya.	1	5	23	41	30
3.	Pilihan saya terhadap organisasi tempat saya bekerja sangat tepat dan berbagai tugas lainnya sudah saya pertimbangkan sebelum saya bergabung dengannya.	2	4	21	27	46
4.	Saya selalu merasa bangga bahwa saya mempunyai kesamaan tujuan dengan organisasi di perusahaan ini.	1	6	28	32	33
5.	Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi tempat saya bekerja sangat besar.	1	5	21	35	38
6.	Organisasi saya memberikan peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan saya.	2	5	21	34	38

TABULASI DATA

Lampiran 6

Data Slack Anggaran

SLACK ANGGARAN											
No.	SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SA7	SA8	SA9	Y	MEAN Y
1.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
2.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
3.	5	4	4	3	3	5	4	5	3	36	7,44
4.	5	5	4	4	5	4	5	2	3	37	7,67
5.	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	8,44
6.	4	5	4	5	5	4	4	4	5	40	8,44
7.	4	5	5	5	5	5	5	5	4	43	9,11
8.	5	4	4	4	5	4	5	4	4	39	8,11
9.	3	4	4	3	3	3	3	2	2	27	5,67
10.	4	5	3	3	2	4	3	5	1	30	6,22
11.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	38	8,00
12.	4	5	3	4	3	4	2	3	3	31	6,44
13.	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39	8,22
14.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5,67
15.	2	2	2	3	2	2	2	3	4	22	4,67
16.	3	3	4	4	5	4	4	5	5	37	7,89
17.	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31	6,56
18.	3	5	4	5	3	2	1	2	3	28	5,89
19.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
20.	2	1	2	2	2	2	4	4	4	23	4,89
21.	5	5	4	5	5	4	4	4	4	40	8,33
22.	5	4	5	5	3	3	4	2	1	32	6,56
23.	4	5	4	5	5	3	4	4	5	39	8,22
24.	5	5	5	4	4	1	4	4	3	35	7,22
25.	4	4	5	3	4	5	4	3	2	34	7,11
26.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
27.	5	5	5	5	5	4	3	2	4	38	7,89
28.	5	5	4	4	5	4	5	3	5	40	8,33
29.	4	5	3	5	3	3	5	5	3	36	7,56
30.	5	3	3	3	2	3	3	3	3	28	5,67
31.	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40	8,33
32.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
33.	3	3	3	4	4	3	4	4	4	32	6,78
34.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	7,33

35.	5	5	5	5	2	3	4	5	4	38	7,89
36.	5	5	5	5	5	3	3	5	4	40	8,33
37.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
38.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
39.	5	4	3	3	4	5	5	5	4	38	7,89
40.	3	3	4	4	4	5	5	4	4	36	7,67
41.	5	5	5	5	4	4	4	3	4	39	8,11
42.	3	3	2	3	2	2	2	1	2	20	4,11
43.	2	2	3	2	2	2	4	4	4	25	5,33
44.	1	2	3	2	2	2	2	1	2	17	3,67
45.	1	2	1	1	1	2	3	2	2	15	3,22
46.	1	4	2	1	2	3	3	3	4	23	5,00
47.	1	1	1	5	3	2	5	2	5	25	5,44
48.	1	1	1	1	3	4	5	3	5	24	5,22
49.	2	1	1	2	4	1	2	5	3	21	4,44
50.	1	1	1	1	1	1	5	3	4	18	3,89
51.	4	3	3	4	5	4	5	4	3	35	7,33
52.	4	3	4	5	4	3	2	1	2	28	5,78
53.	4	3	1	2	3	3	3	4	5	28	5,78
54.	2	2	3	3	3	3	3	4	4	27	5,78
55.	3	2	4	3	3	4	4	3	2	28	5,89
56.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	9,44
57.	3	4	4	4	3	3	3	3	2	29	6,11
58.	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34	7,11
59.	4	4	3	4	3	4	4	3	4	33	6,89
60.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	7,33
61.	3	4	4	4	3	4	4	4	3	33	7,00
62.	4	3	4	4	3	4	4	4	3	33	6,89
63.	4	4	4	3	3	4	4	3	4	33	6,89
64.	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34	7,11
65.	4	3	4	4	3	4	3	4	4	33	6,89
66.	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	7,11
67.	4	3	4	4	3	3	3	4	4	32	6,67
68.	4	4	3	3	3	4	4	5	5	35	7,33
69.	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34	7,11
70.	5	5	5	5	5	3	3	3	4	38	7,89
71.	5	3	3	3	5	3	4	3	5	34	7,00
72.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	9,22
73.	5	5	3	3	4	3	5	3	4	35	7,22
74.	5	5	5	4	4	2	3	4	5	37	7,67
75.	5	3	5	4	4	3	3	3	2	32	6,56

76.	5	5	4	3	5	5	4	5	3	39	8,11
77.	5	5	4	4	3	3	4	4	4	36	7,44
78.	4	4	4	4	3	3	4	3	5	34	7,11
79.	3	5	4	4	4	5	4	4	5	38	8,11
80.	4	4	4	3	3	4	5	5	4	36	7,56
81.	4	4	3	4	5	5	4	3	4	36	7,56
82.	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33	6,89
83.	4	4	5	4	5	4	5	3	3	37	7,78
84.	5	5	5	4	3	3	3	3	4	35	7,22
85.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	7,56
86.	5	5	5	5	4	4	4	2	2	36	7,44
87.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43	9,00
88.	4	4	3	2	3	4	4	4	3	31	6,44
89.	4	4	4	3	4	3	3	3	1	29	6,00
90.	4	4	4	3	3	3	3	2	4	30	6,22
91.	3	3	4	4	3	3	2	3	4	29	6,11
92.	4	4	4	5	4	4	3	4	5	37	7,78
93.	4	4	5	2	2	4	4	2	2	29	6,00
94.	1	1	1	4	4	1	1	4	3	20	4,33
95.	4	4	5	2	2	4	4	2	2	29	6,00
96.	4	3	5	4	3	4	4	5	4	36	7,56
97.	3	4	4	1	1	3	2	3	5	26	5,44
98.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5,67
99.	4	4	4	2	3	4	5	4	5	35	7,33
100.	4	4	5	4	3	4	4	5	3	36	7,56

Lampiran 7

Data Partisipasi Penganggaran

PARTISIPASI PENGANGGARAN								
No.	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	X1	MEAN X1
1.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
2.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
3.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
4.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
5.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
6.	3	3	3	3	3	3	18	5,50
7.	4	5	4	5	5	5	28	8,67
8.	4	5	4	4	3	3	23	7,00
9.	3	3	3	3	4	4	20	6,17
10.	4	3	5	2	5	4	23	7,00
11.	4	4	4	4	4	5	25	7,67
12.	4	4	3	3	5	3	22	6,67
13.	4	3	5	3	3	5	23	7,00
14.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
15.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
16.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
17.	3	3	3	4	5	5	23	7,17
18.	3	3	3	4	5	2	20	6,17
19.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
20.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
21.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
22.	1	1	2	2	3	1	10	3,17
23.	4	5	5	5	4	5	28	8,67
24.	1	1	2	2	1	3	10	3,17
25.	4	4	3	3	4	3	21	6,33
26.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
27.	5	4	5	3	3	4	24	7,17
28.	5	4	3	3	2	2	19	5,50
29.	4	4	4	4	5	3	24	7,33
30.	3	3	4	3	3	3	19	5,83
31.	5	4	4	5	5	4	27	8,17
32.	5	5	4	5	4	5	28	8,50
33.	4	4	4	4	4	4	24	7,33
34.	2	2	2	1	2	3	12	3,67
35.	4	4	5	4	3	3	23	7,00

36.	2	3	4	5	3	2	19	6,00
37.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
38.	5	5	5	5	4	5	29	8,83
39.	3	3	3	4	5	4	22	6,83
40.	4	4	5	5	3	2	23	7,00
41.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
42.	1	2	3	3	3	3	15	4,83
43.	2	2	3	3	2	3	15	4,67
44.	3	2	3	1	3	2	14	4,17
45.	2	2	2	1	2	3	12	3,67
46.	4	5	3	3	2	4	21	6,33
47.	2	2	2	3	3	2	14	4,33
48.	5	4	5	4	5	4	27	8,17
49.	3	2	2	3	3	2	15	4,50
50.	3	2	3	2	3	2	15	4,50
51.	4	3	3	2	4	4	20	6,00
52.	3	4	4	5	3	5	24	7,50
53.	5	2	2	1	1	4	15	4,17
54.	3	2	3	3	4	4	19	5,83
55.	3	3	2	2	2	3	15	4,50
56.	4	4	4	5	4	4	25	7,67
57.	3	2	4	4	3	2	18	5,50
58.	3	3	3	4	3	3	19	5,83
59.	4	3	4	4	4	3	22	6,67
60.	4	3	3	4	4	4	22	6,67
61.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
62.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
63.	5	4	5	5	5	4	28	8,50
64.	5	5	5	5	4	3	27	8,17
65.	4	3	4	4	3	3	21	6,33
66.	4	3	4	4	4	4	23	7,00
67.	4	4	4	3	4	3	22	6,67
68.	4	4	4	5	5	4	26	8,00
69.	3	2	3	3	4	3	18	5,50
70.	3	4	4	3	4	4	22	6,83
71.	4	5	4	4	5	3	25	7,67
72.	5	5	5	4	4	3	26	7,83
73.	5	5	5	4	4	4	27	8,17
74.	4	4	5	3	4	2	22	6,67
75.	5	3	2	1	1	2	14	3,83

76.	4	4	5	3	5	3	24	7,33
77.	4	4	4	4	4	4	24	7,33
78.	3	4	4	3	5	3	22	6,83
79.	3	3	4	4	5	4	23	7,17
80.	2	4	3	3	4	5	21	6,67
81.	3	5	3	4	4	4	23	7,17
82.	4	4	4	3	3	3	21	6,33
83.	4	3	3	3	4	3	20	6,00
84.	4	4	4	3	5	3	23	7,00
85.	3	3	4	3	4	4	21	6,50
86.	2	3	4	3	4	3	19	6,00
87.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
88.	3	3	4	3	3	3	19	5,83
89.	3	3	4	4	3	3	20	6,17
90.	2	2	3	2	4	2	15	4,67
91.	3	4	2	3	4	4	20	6,17
92.	3	3	3	3	4	3	19	5,83
93.	4	4	4	4	4	4	24	7,33
94.	1	1	4	4	1	2	13	4,17
95.	3	4	4	2	4	4	21	6,50
96.	3	4	2	3	5	4	21	6,50
97.	1	1	3	3	3	1	12	3,83
98.	3	3	3	3	3	3	18	5,50
99.	2	4	4	5	4	5	24	7,67
100.	5	5	4	3	4	4	25	7,50

Lampiran 8
Data Penekanan Anggaran

PENEKANAN ANGGARAN										
No.	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	X2	MEAN X2
1.	5	5	5	5	5	5	5	5	40	9,38
2.	5	5	5	5	5	5	5	4	39	9,13
3.	5	5	5	5	5	5	5	5	40	9,38
4.	5	5	5	5	5	3	5	5	38	8,88
5.	5	5	5	5	5	5	5	2	37	8,63
6.	5	5	5	5	5	4	3	3	35	8,13
7.	5	5	5	5	4	4	3	5	36	8,38
8.	5	5	5	5	5	5	5	5	40	9,38
9.	5	5	4	4	5	5	4	3	35	8,13
10.	5	4	4	4	5	4	5	3	34	7,88
11.	4	3	4	4	3	4	3	4	29	6,75
12.	3	4	4	4	4	5	3	2	29	6,88
13.	5	3	4	5	4	3	4	3	31	7,13
14.	3	2	2	3	2	2	3	3	20	4,63
15.	4	2	2	3	2	2	2	3	20	4,50
16.	3	3	5	5	3	3	2	1	25	5,88
17.	4	4	5	5	3	3	4	3	31	7,25
18.	4	4	5	5	5	4	4	3	34	8,00
19.	4	5	4	4	4	4	3	5	33	7,75
20.	2	2	2	3	1	2	1	3	16	3,75
21.	3	3	4	5	4	5	4	5	33	7,88
22.	5	5	4	3	3	4	5	5	34	7,88
23.	4	4	3	4	5	4	5	3	32	7,50
24.	4	4	4	4	4	5	5	5	35	8,25
25.	4	4	5	5	5	5	4	4	36	8,50
26.	4	4	5	4	5	4	4	5	35	8,25
27.	4	4	4	5	4	5	4	5	35	8,25
28.	4	4	5	4	5	5	4	5	36	8,50
29.	3	3	4	2	4	4	4	5	29	6,88
30.	3	4	5	3	5	4	4	4	32	7,63
31.	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5,63
32.	4	4	5	3	3	4	3	3	29	6,75
33.	3	3	4	4	4	4	4	4	30	7,13
34.	2	4	4	3	3	4	4	4	28	6,75
35.	2	2	4	4	2	2	2	1	19	4,50
36.	3	3	4	4	4	3	4	3	28	6,63

37.	5	5	5	4	5	5	5	5	39	9,13
38.	3	2	2	1	3	3	3	3	20	4,63
39.	5	5	5	5	5	5	5	5	40	9,38
40.	4	4	5	5	4	4	4	4	34	8,00
41.	4	4	4	4	4	4	3	3	30	7,00
42.	3	3	5	4	4	4	4	4	31	7,38
43.	2	4	4	3	3	4	4	4	28	6,75
44.	3	5	5	4	4	3	3	3	30	7,13
45.	2	4	4	3	3	3	4	4	27	6,50
46.	4	5	4	4	5	3	3	2	30	7,00
47.	4	2	4	4	5	5	4	3	31	7,25
48.	5	5	3	2	1	4	3	5	28	6,38
49.	3	4	3	4	2	3	3	1	23	5,38
50.	3	3	2	2	1	2	3	4	20	4,63
51.	4	4	4	4	5	4	3	3	31	7,25
52.	4	4	5	5	5	4	4	5	36	8,50
53.	4	4	3	4	4	3	4	2	28	6,50
54.	3	4	2	3	3	3	4	4	26	6,13
55.	3	4	3	4	4	3	2	2	25	5,88
56.	3	4	3	2	4	3	3	2	24	5,63
57.	3	2	4	2	3	4	3	3	24	5,63
58.	4	4	3	4	4	4	3	3	29	6,75
59.	4	3	4	3	3	4	4	4	29	6,75
60.	3	3	3	3	2	3	3	3	23	5,38
61.	4	4	4	4	4	4	4	4	32	7,50
62.	3	4	4	3	4	4	3	4	29	6,88
63.	4	4	4	4	3	3	3	4	29	6,75
64.	5	3	4	4	4	3	3	4	30	6,88
65.	4	4	4	4	3	4	4	4	31	7,25
66.	3	3	4	3	3	4	4	3	27	6,38
67.	4	3	4	4	3	5	5	5	33	7,75
68.	4	5	4	4	3	4	4	4	32	7,50
69.	3	4	4	4	4	4	5	4	32	7,63
70.	3	4	4	4	3	4	3	4	29	6,88
71.	3	4	4	3	2	3	3	4	26	6,13
72.	3	3	3	2	2	2	3	2	20	4,63
73.	4	4	5	5	5	4	5	5	37	8,75
74.	3	4	4	5	4	3	5	4	32	7,63
75.	3	3	4	4	4	3	2	3	26	6,13
76.	3	3	2	3	3	4	3	4	25	5,88
77.	3	3	3	4	4	4	2	4	27	6,38

78.	3	4	4	4	3	3	4	5	30	7,13
79.	3	4	4	3	4	4	3	4	29	6,88
80.	4	4	4	5	5	4	4	5	35	8,25
81.	5	5	5	5	3	4	4	5	36	8,38
82.	3	4	4	3	4	4	4	4	30	7,13
83.	4	3	4	5	4	5	3	5	33	7,75
84.	3	4	4	3	4	3	4	3	28	6,63
85.	3	4	4	4	4	4	4	4	31	7,38
86.	5	4	4	5	5	5	5	5	38	8,88
87.	4	4	5	4	4	5	4	4	34	8,00
88.	4	4	5	4	3	4	4	5	33	7,75
89.	2	2	3	3	2	3	2	3	20	4,75
90.	3	4	3	3	4	3	4	3	27	6,38
91.	4	4	4	4	3	4	2	4	29	6,75
92.	4	4	4	4	5	4	4	5	34	8,00
93.	4	4	4	4	4	4	4	4	32	7,50
94.	4	5	4	5	5	5	5	5	38	9,00
95.	5	5	5	5	5	5	5	5	40	9,38
96.	4	5	4	4	5	5	5	5	37	8,75
97.	5	5	5	5	4	4	5	4	37	8,63
98.	4	5	4	4	5	5	4	5	36	8,50
99.	3	5	4	4	5	3	4	5	33	7,88
100.	4	4	3	4	5	4	4	4	32	7,50

Lampiran 9

Data Asimetri Informasi

ASIMETRI INFORMASI								
No.	AI1	AI2	AI3	AI4	AI5	AI6	X3	MEAN X3
1.	4	4	5	5	4	3	25	7,67
2.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
3.	4	4	4	4	4	5	25	7,67
4.	5	5	5	5	4	5	29	8,83
5.	4	4	5	3	3	1	20	6,00
6.	5	5	5	4	4	4	27	8,17
7.	5	3	5	4	4	4	25	7,50
8.	3	3	4	3	5	5	23	7,17
9.	3	3	5	5	5	5	26	8,17
10.	5	4	5	4	3	5	26	7,83
11.	4	5	5	2	2	1	19	5,67
12.	3	5	5	3	4	5	25	7,83
13.	4	3	5	3	3	5	23	7,00
14.	1	3	3	3	1	3	14	4,50
15.	2	1	1	1	1	1	7	2,00
16.	1	1	3	3	3	1	12	3,83
17.	1	3	1	1	3	1	10	3,17
18.	3	2	1	5	5	5	21	6,50
19.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
20.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
21.	4	5	5	2	1	2	19	5,67
22.	3	3	5	1	2	5	19	5,83
23.	4	5	5	5	5	5	29	9,00
24.	4	5	5	5	5	4	28	8,67
25.	4	4	4	5	4	5	26	8,00
26.	4	4	5	5	5	4	27	8,33
27.	4	5	3	3	4	5	24	7,33
28.	4	3	4	4	4	4	23	7,00
29.	5	5	3	3	4	5	25	7,50
30.	2	2	5	4	3	2	18	5,67
31.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
32.	4	4	4	4	4	5	25	7,67
33.	2	3	4	3	2	3	17	5,33
34.	1	3	1	3	1	1	10	3,17
35.	4	3	5	2	2	2	18	5,33
36.	5	3	3	4	4	5	24	7,17

37.	5	5	5	4	5	5	29	8,83
38.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
39.	5	4	4	4	4	5	26	7,83
40.	3	3	1	1	1	1	10	2,83
41.	3	2	4	3	4	5	21	6,50
42.	3	3	1	5	5	5	22	6,83
43.	3	1	1	3	1	1	10	2,83
44.	1	1	3	1	1	1	8	2,50
45.	3	1	1	3	1	1	10	2,83
46.	2	2	4	5	5	5	23	7,33
47.	3	4	5	1	2	5	20	6,17
48.	3	4	5	5	5	5	27	8,50
49.	4	2	2	5	5	5	23	7,00
50.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
51.	5	4	1	2	3	5	20	5,83
52.	4	3	5	1	1	1	15	4,33
53.	2	2	1	3	4	4	16	5,00
54.	4	3	2	3	3	2	17	5,00
55.	4	3	4	4	4	2	21	6,33
56.	4	5	4	4	4	4	25	7,67
57.	4	4	3	3	3	3	20	6,00
58.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
59.	1	1	2	3	3	2	12	3,83
60.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
61.	1	3	3	2	2	3	14	4,50
62.	2	2	2	1	1	2	10	3,00
63.	3	3	2	2	2	2	14	4,17
64.	2	3	2	2	3	3	15	4,67
65.	2	1	3	2	2	3	13	4,00
66.	2	2	2	2	1	1	10	3,00
67.	2	2	1	2	2	2	11	3,33
68.	1	2	3	1	3	5	15	4,83
69.	1	1	2	2	2	1	9	2,83
70.	3	3	2	4	4	5	21	6,50
71.	5	2	1	5	3	5	21	6,17
72.	5	5	3	3	3	3	22	6,50
73.	5	2	1	5	3	5	21	6,17
74.	4	4	5	2	3	4	22	6,67
75.	4	4	2	3	3	5	21	6,33
76.	3	3	3	4	3	3	19	5,83
77.	3	3	3	5	5	5	24	7,50

78.	1	3	3	3	3	3	16	5,17
79.	3	3	1	1	1	3	12	3,50
80.	3	3	1	3	3	3	16	4,83
81.	3	3	3	1	3	5	18	5,50
82.	3	4	3	4	3	4	21	6,50
83.	3	5	5	3	3	5	24	7,50
84.	1	3	2	5	3	2	16	5,17
85.	3	3	3	3	3	3	18	5,50
86.	4	4	4	5	4	4	25	7,67
87.	5	5	5	5	4	5	29	8,83
88.	3	3	1	3	1	5	16	4,83
89.	3	4	4	3	3	3	20	6,17
90.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
91.	3	3	3	3	3	3	18	5,50
92.	5	3	5	4	4	5	26	7,83
93.	3	3	3	3	1	3	16	4,83
94.	1	5	1	1	1	3	12	3,83
95.	3	3	1	3	1	1	12	3,50
96.	4	5	4	5	4	5	27	8,33
97.	1	1	1	5	1	3	12	3,83
98.	5	3	5	5	5	5	28	8,50
99.	3	4	3	5	3	4	22	6,83
100.	1	3	5	4	3	4	20	6,50

Lampiran 10

Data Komitmen Organisasi

KOMITMEN ORGANISASI								
No.	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	X4	MEAN X4
1.	3	3	3	3	4	4	20	6,17
2.	3	3	4	3	3	4	20	6,17
3.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
4.	4	4	5	5	5	5	28	8,67
5.	3	4	4	4	4	4	23	7,17
6.	4	4	5	4	4	4	25	7,67
7.	5	3	5	4	4	4	25	7,50
8.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
9.	5	4	4	5	5	5	28	8,50
10.	4	5	4	3	3	3	22	6,67
11.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
12.	4	5	4	3	4	5	25	7,67
13.	4	5	5	3	4	4	25	7,67
14.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
15.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
16.	3	3	3	3	3	3	18	5,50
17.	3	4	3	4	3	3	20	6,17
18.	3	4	5	4	5	5	26	8,17
19.	4	4	5	5	4	4	26	8,00
20.	4	5	5	2	4	4	24	7,33
21.	3	3	2	1	2	1	12	3,50
22.	4	5	5	4	5	5	28	8,67
23.	4	4	5	3	4	4	24	7,33
24.	4	4	5	4	4	4	25	7,67
25.	4	4	5	5	4	4	26	8,00
26.	4	4	5	3	3	3	22	6,67
27.	4	4	5	5	5	5	28	8,67
28.	3	4	3	4	5	5	24	7,50
29.	4	4	5	3	5	3	24	7,33
30.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
31.	3	3	3	3	3	3	18	5,50
32.	3	3	4	3	3	3	19	5,83
33.	4	4	4	4	3	3	22	6,67
34.	4	2	4	4	4	4	22	6,67
35.	3	4	5	3	3	3	21	6,50

36.	5	3	4	4	2	3	21	6,17
37.	4	5	3	4	2	2	20	6,00
38.	2	2	2	5	4	4	19	6,00
39.	2	1	1	5	2	1	12	3,67
40.	5	4	4	4	4	4	25	7,50
41.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
42.	5	5	5	4	5	5	29	8,83
43.	4	5	5	5	5	5	29	9,00
44.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
45.	5	4	5	5	4	5	28	8,50
46.	4	5	5	5	5	5	29	9,00
47.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
48.	4	5	5	5	5	5	29	9,00
49.	3	4	5	3	5	3	23	7,17
50.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
51.	3	3	4	5	4	4	23	7,17
52.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
53.	4	4	3	4	5	5	25	7,67
54.	2	4	5	3	3	3	20	6,33
55.	3	4	3	2	4	3	19	5,83
56.	3	3	2	2	4	3	17	5,17
57.	2	3	3	3	3	4	18	5,67
58.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
59.	4	3	4	3	3	4	21	6,33
60.	3	4	3	4	4	3	21	6,50
61.	4	4	4	3	4	4	23	7,00
62.	4	4	3	4	3	4	22	6,67
63.	4	3	3	4	4	4	22	6,67
64.	5	5	5	4	4	4	27	8,17
65.	3	4	3	3	4	4	21	6,50
66.	3	4	4	3	3	3	20	6,17
67.	4	4	4	4	5	4	25	7,67
68.	3	4	3	3	4	4	21	6,50
69.	4	3	3	4	3	4	21	6,33
70.	5	5	5	5	3	2	25	7,50
71.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
72.	2	2	1	2	1	2	10	3,00
73.	5	4	4	2	3	2	20	5,83
74.	4	4	3	4	3	2	20	6,00
75.	4	5	5	3	5	3	25	7,67
76.	4	4	5	3	4	4	24	7,33

77.	4	4	4	5	5	5	27	8,33
78.	4	3	4	4	5	5	25	7,67
79.	4	3	4	4	4	4	23	7,00
80.	4	4	3	3	5	5	24	7,33
81.	4	3	4	4	4	5	24	7,33
82.	4	3	4	3	3	4	21	6,33
83.	4	3	5	3	4	4	23	7,00
84.	4	3	2	3	3	3	18	5,33
85.	4	4	4	4	4	4	24	7,33
86.	2	2	3	3	3	5	18	5,67
87.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
88.	3	2	4	4	4	4	21	6,50
89.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
90.	5	5	5	5	5	5	30	9,17
91.	4	3	4	4	3	3	21	6,33
92.	4	3	3	4	4	5	23	7,00
93.	4	4	4	4	4	4	24	7,33
94.	4	4	5	5	5	5	28	8,67
95.	3	4	5	5	5	4	26	8,17
96.	4	3	5	3	4	3	22	6,67
97.	3	4	3	4	5	3	22	6,83
98.	4	4	4	5	4	5	26	8,00
99.	3	4	4	4	5	4	24	7,50
100.	4	5	3	4	4	5	25	7,67

Lampiran 11
Data Penelitian

X_1	X_2	X_3	X_4	Y	RES_1	$\ln U^2_i$
30,00	40,00	25,00	20,00	45,00	0.75663	-0.56
30,00	39,00	30,00	20,00	45,00	-0.47335	-1.50
30,00	40,00	25,00	30,00	36,00	-186.663	1.25
30,00	38,00	29,00	28,00	37,00	-276.905	2.04
30,00	37,00	20,00	23,00	40,00	0.08932	-4.83
18,00	35,00	27,00	25,00	40,00	569.735	3.48
28,00	36,00	25,00	25,00	43,00	411.406	2.83
23,00	40,00	23,00	30,00	39,00	517.211	3.29
20,00	35,00	26,00	28,00	27,00	-606.351	3.60
23,00	34,00	26,00	30,00	30,00	-295.979	2.17
25,00	29,00	19,00	25,00	38,00	449.796	3.01
22,00	29,00	25,00	25,00	31,00	-286.588	2.11
23,00	31,00	23,00	25,00	39,00	466.055	3.08
30,00	20,00	14,00	30,00	27,00	-155.788	0.89
30,00	17,00	7,00	30,00	22,00	-352.724	2.52
30,00	25,00	12,00	18,00	37,00	-0.08612	-4.90
23,00	31,00	10,00	20,00	31,00	-255.657	1.88
20,00	34,00	21,00	26,00	28,00	-451.403	3.01
30,00	33,00	30,00	26,00	45,00	513.724	3.27
30,00	16,00	30,00	24,00	23,00	-1.308.191	5.14
30,00	33,00	19,00	12,00	40,00	-542.992	3.38
10,00	34,00	19,00	28,00	32,00	626.911	3.67
28,00	32,00	29,00	24,00	39,00	-0.55584	-1.17
10,00	35,00	28,00	25,00	35,00	430.934	2.92
21,00	36,00	26,00	26,00	34,00	-112.596	0.24
30,00	35,00	27,00	22,00	45,00	290.814	2.14
24,00	35,00	24,00	28,00	38,00	358.872	2.56
19,00	36,00	23,00	24,00	40,00	549.449	3.41
24,00	29,00	25,00	24,00	36,00	0.51708	-1.32
19,00	32,00	18,00	30,00	28,00	0.03764	-6.56
27,00	24,00	30,00	18,00	40,00	-0.81830	-0.40
28,00	29,00	25,00	19,00	45,00	436.998	2.95
24,00	30,00	17,00	22,00	32,00	-261.185	1.92
12,00	28,00	10,00	22,00	35,00	899.756	4.39
23,00	19,00	18,00	21,00	38,00	620.634	3.65
19,00	28,00	24,00	21,00	40,00	565.538	3.47

30,00	39,00	29,00	20,00	45,00	-0.16787	-3.57
29,00	20,00	30,00	19,00	45,00	502.971	3.23
22,00	40,00	26,00	12,00	38,00	-773.278	4.09
23,00	34,00	10,00	25,00	36,00	473.953	3.11
30,00	30,00	21,00	30,00	39,00	532.953	3.35
15,00	31,00	22,00	29,00	20,00	-756.580	4.05
15,00	28,00	10,00	29,00	25,00	199.223	1.38
14,00	30,00	8,00	30,00	17,00	-486.430	3.16
12,00	27,00	10,00	28,00	15,00	-687.897	3.86
21,00	30,00	23,00	29,00	23,00	-751.196	4.03
14,00	31,00	20,00	30,00	25,00	-0.82749	-0.38
27,00	28,00	27,00	30,00	24,00	-943.946	4.49
15,00	23,00	23,00	29,00	21,00	-449.190	3.00
15,00	20,00	30,00	30,00	18,00	-810.032	4.18
20,00	31,00	20,00	23,00	35,00	177.070	1.14
24,00	36,00	15,00	30,00	28,00	-268.403	1.97
15,00	28,00	16,00	25,00	28,00	0.60865	-0.99
19,00	26,00	17,00	20,00	27,00	-524.909	3.32
15,00	25,00	21,00	19,00	28,00	-385.253	2.70
25,00	24,00	25,00	17,00	45,00	605.080	3.60
18,00	24,00	20,00	18,00	29,00	-435.635	2.94
19,00	29,00	30,00	30,00	34,00	326.414	2.37
22,00	29,00	12,00	21,00	33,00	0.55467	-1.18
22,00	23,00	30,00	21,00	35,00	-115.943	0.30
30,00	32,00	14,00	23,00	33,00	-359.068	2.56
30,00	29,00	10,00	22,00	33,00	-211.416	1.50
28,00	29,00	14,00	22,00	33,00	-235.671	1.71
27,00	30,00	15,00	27,00	34,00	171.844	1.08
21,00	31,00	13,00	21,00	33,00	0.14403	-3.88
23,00	27,00	10,00	20,00	34,00	163.312	0.98
22,00	33,00	11,00	25,00	32,00	122.115	0.40
26,00	32,00	15,00	21,00	35,00	-121.277	0.39
18,00	32,00	9,00	21,00	34,00	353.757	2.53
22,00	29,00	21,00	25,00	38,00	535.604	3.36
25,00	26,00	21,00	30,00	34,00	396.764	2.76
26,00	20,00	22,00	10,00	44,00	220.353	1.58
27,00	37,00	21,00	20,00	35,00	-566.013	3.47
22,00	32,00	22,00	20,00	37,00	-0.03008	-7.01
14,00	26,00	21,00	25,00	32,00	416.578	2.85
24,00	25,00	19,00	24,00	39,00	653.966	3.76

24,00	27,00	24,00	27,00	36,00	333.043	2.41
22,00	30,00	16,00	25,00	34,00	258.602	1.90
23,00	29,00	12,00	23,00	38,00	634.034	3.69
21,00	35,00	16,00	24,00	36,00	295.091	2.16
23,00	36,00	18,00	24,00	36,00	106.316	0.12
21,00	30,00	21,00	21,00	33,00	-200.239	1.39
20,00	33,00	24,00	23,00	37,00	195.393	1.34
23,00	28,00	16,00	18,00	35,00	-0.77253	-0.52
21,00	31,00	18,00	24,00	36,00	352.965	2.52
19,00	38,00	25,00	18,00	36,00	-353.736	2.53
30,00	34,00	29,00	30,00	43,00	569.599	3.48
19,00	33,00	16,00	21,00	31,00	-238.790	1.74
20,00	20,00	20,00	30,00	29,00	350.607	2.51
15,00	27,00	30,00	30,00	30,00	181.772	1.20
20,00	29,00	18,00	21,00	29,00	-429.885	2.92
19,00	34,00	26,00	23,00	37,00	153.523	0.86
24,00	32,00	16,00	24,00	29,00	-462.586	3.06
13,00	38,00	12,00	28,00	20,00	-625.127	3.67
21,00	40,00	12,00	26,00	29,00	-303.893	2.22
21,00	37,00	27,00	22,00	36,00	-227.956	1.65
12,00	37,00	12,00	22,00	26,00	-329.021	2.38
18,00	36,00	28,00	26,00	27,00	-726.788	3.97
15,00	33,00	22,00	24,00	35,00	365.098	2.59
15,00	32,00	20,00	25,00	36,00	619.704	3.65

Lampiran 12
Output Hasil Analisis

A. Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Slack Anggaran	100	15	45	33.67	6.750
Partisipasi Penganggaran	100	10	30	22.18	5.454
Penekanan Anggaran	100	16	40	30.69	5.453
Asimetri Informasi	100	7	30	20.40	6.368
Komitmen Organisasi	100	10	30	24.03	4.380
Valid N (listwise)	100				

B. Uji Reliabilitas

1. Partisipasi Penganggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.898	.898	6

2. Penekanan Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.931	8

3. Asimetri Informasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.883	.886	6

4. Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.885	6

5. Slack Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.910	9

C. Uji Validitas

1. Partisipasi Penganggaran

Correlations

		PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	X1
PP1	Pearson Correlation	1	.868**	.893**	.714**	.470*	.647**	.939**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.036	.002	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
PP2	Pearson Correlation	.868**	1	.645**	.855**	.408	.501*	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.074	.024	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
PP3	Pearson Correlation	.893**	.645**	1	.513*	.303	.691**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.021	.194	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
PP4	Pearson Correlation	.714**	.855**	.513*	1	.506*	.562**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.021		.023	.010	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
PP5	Pearson Correlation	.470*	.408	.303	.506*	1	.340	.600**
	Sig. (2-tailed)	.036	.074	.194	.023		.142	.005
	N	20	20	20	20	20	20	20
PP6	Pearson Correlation	.647**	.501*	.691**	.562**	.340	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.002	.024	.001	.010	.142		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1	Pearson Correlation	.939**	.881**	.828**	.857**	.600**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Penekanan Anggaran

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	X2
PA1	Pearson Correlation	1	.731**	.613**	.623**	.816**	.570**	.786**	.478*	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.003	.000	.009	.000	.033	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PA2	Pearson Correlation	.731**	1	.805**	.699**	.877**	.807**	.690**	.482*	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.001	.032	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PA3	Pearson Correlation	.613**	.805**	1	.956**	.783**	.666**	.626**	.227	.849**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000	.000	.001	.003	.336	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PA4	Pearson Correlation	.623**	.699**	.956**	1	.717**	.531*	.609**	.204	.792**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000		.000	.016	.004	.389	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PA5	Pearson Correlation	.816**	.877**	.783**	.717**	1	.807**	.825**	.316	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.174	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PA6	Pearson Correlation	.570**	.807**	.666**	.531*	.807**	1	.638**	.263	.812**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.001	.016	.000		.002	.262	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PA7	Pearson Correlation	.786**	.690**	.626**	.609**	.825**	.638**	1	.399	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.003	.004	.000	.002		.082	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PA8	Pearson Correlation	.478*	.482*	.227	.204	.316	.263	.399	1	.529*

	Sig. (2-tailed)	.033	.032	.336	.389	.174	.262	.082		.017
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2	Pearson Correlation	.854**	.931**	.849**	.792**	.938**	.812**	.856**	.529*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.017	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

STIE BPD Jateng

3. Asimetri Informasi

Correlations

		A11	A12	A13	A14	A15	A16	X3
A11	Pearson Correlation	1	.709**	.740**	.625**	.500*	.548*	.859**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.025	.012	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
A12	Pearson Correlation	.709**	1	.724**	.416	.366	.395	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.068	.112	.085	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
A13	Pearson Correlation	.740**	.724**	1	.507*	.355	.425	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.023	.124	.062	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
A14	Pearson Correlation	.625**	.416	.507*	1	.747**	.722**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.003	.068	.023		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
A15	Pearson Correlation	.500*	.366	.355	.747**	1	.697**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.025	.112	.124	.000		.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
A16	Pearson Correlation	.548*	.395	.425	.722**	.697**	1	.805**
	Sig. (2-tailed)	.012	.085	.062	.000	.001		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X3	Pearson Correlation	.859**	.747**	.783**	.836**	.759**	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. Komitmen Organisasi

Correlations

		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	X4
KO1	Pearson Correlation	1	.547*	.634**	.589**	.648**	.583**	.840**
	Sig. (2-tailed)		.013	.003	.006	.002	.007	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
KO2	Pearson Correlation	.547*	1	.507*	.206	.436	.411	.639**
	Sig. (2-tailed)	.013		.023	.383	.055	.072	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20
KO3	Pearson Correlation	.634**	.507*	1	.427	.650**	.596**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.003	.023		.060	.002	.006	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
KO4	Pearson Correlation	.589**	.206	.427	1	.704**	.590**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.006	.383	.060		.001	.006	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
KO5	Pearson Correlation	.648**	.436	.650**	.704**	1	.917**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.002	.055	.002	.001		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
KO6	Pearson Correlation	.583**	.411	.596**	.590**	.917**	1	.849**
	Sig. (2-tailed)	.007	.072	.006	.006	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X4	Pearson Correlation	.840**	.639**	.788**	.758**	.908**	.849**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. Slack Anggaran

Correlations

		SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SA7	SA8	SA9	Y
SA1	Pearson Correlation	1	.741**	.716**	.555*	.666**	.819**	.611**	.379	.164	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.011	.001	.000	.004	.099	.490	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA2	Pearson Correlation	.741**	1	.737**	.761**	.526*	.580**	.168	.119	-.056	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.017	.007	.480	.618	.813	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA3	Pearson Correlation	.716**	.737**	1	.827**	.803**	.702**	.551*	.351	.378	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.012	.129	.101	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA4	Pearson Correlation	.555*	.761**	.827**	1	.764**	.486*	.276	.198	.494*	.773**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000		.000	.030	.239	.402	.027	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA5	Pearson Correlation	.666**	.526*	.803**	.764**	1	.654**	.711**	.325	.629**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.001	.017	.000	.000		.002	.000	.162	.003	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA6	Pearson Correlation	.819**	.580**	.702**	.486*	.654**	1	.728**	.688**	.355	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.001	.030	.002		.000	.001	.125	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA7	Pearson Correlation	.611**	.168	.551*	.276	.711**	.728**	1	.594**	.540*	.766**
	Sig. (2-tailed)	.004	.480	.012	.239	.000	.000		.006	.014	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA8	Pearson Correlation	.379	.119	.351	.198	.325	.688**	.594**	1	.466*	.610**

	Sig. (2-tailed)	.099	.618	.129	.402	.162	.001	.006		.038	.004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SA9	Pearson Correlation	.164	-.056	.378	.494*	.629**	.355	.540*	.466*	1	.585**
	Sig. (2-tailed)	.490	.813	.101	.027	.003	.125	.014	.038		.007
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y	Pearson Correlation	.821**	.657**	.877**	.773**	.887**	.879**	.766**	.610**	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.007	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

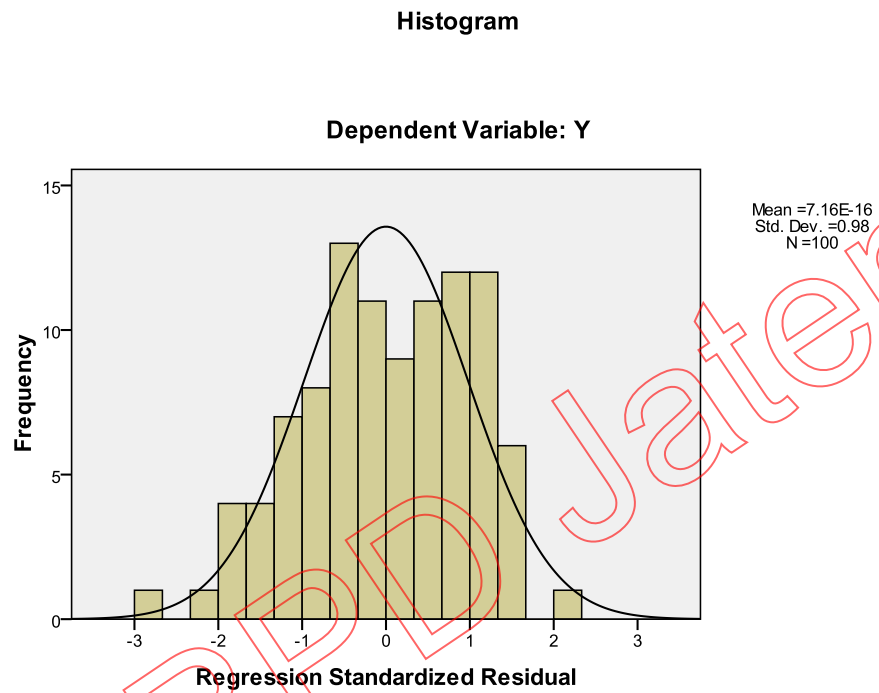
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

D. Uji Asumsi Klasik

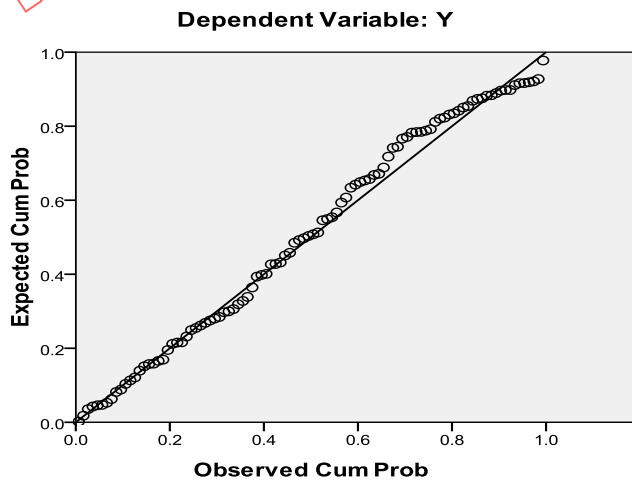
1. Uji Normalitas

a. Histogram



b. Normal Probability Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



c. Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	4.39768744
Most	Absolute	.081
Extreme	Positive	.058
Differences	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		.810
Asymp. Sig. (2-tailed)		.527

a. Test distribution is Normal.

2. Uji Multikolinearitas

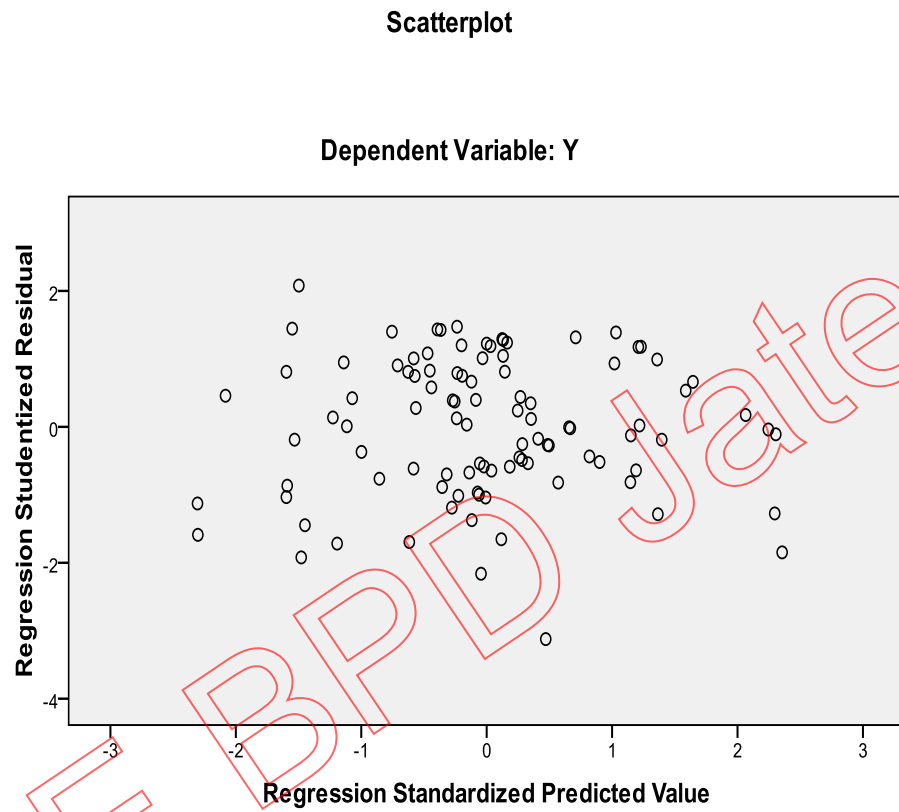
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	22.772	4.303		5.292	.000		
Partisipasi Penganggaran	.490	.086	.396	5.705	.000	.929	1.076
Penekanan Anggaran	.297	.083	.240	3.574	.001	.988	1.012
Asimetri Informasi	.305	.072	.288	4.218	.000	.957	1.045
Komitmen Organisasi	-.638	.105	-.414	-6.054	.000	.957	1.045

b. Dependent Variable:
Slack Anggaran

3. Uji Heteroskedastiditas

a. Grafik *Scater Plot*



b. Uji Park

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	3.201	2.141		1.495	.138
Partisipasi Penganggaran	-.084	.043	-.200	-1.968	.052
Penekanan Anggaran	-.061	.041	-.146	-1.484	.141
Asimetri Informasi	.040	.036	.110	1.101	.274
Komitmen Organisasi	.065	.052	.125	1.244	.217

a. Dependent Variable: LnU²_i

E. Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.772	4.303		5.292	.000
Partisipasi Penganggaran	.490	.086	.396	5.705	.000
Penekanan Anggaran	.297	.083	.240	3.574	.001
Asimetri Informasi	.305	.072	.288	4.218	.000
Komitmen Organisasi	-.638	.105	-.414	-6.054	.000

a. Dependent Variable: *Slack* Anggaran

F. Analisis Kebaikan Model

1. Ukuran Kesesuaian Model

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 ^a	.575	.558	4.489

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Partisipasi Penganggaran

2. Uji Kesesuaian Model (Uji Statistik F)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2595.484	4	648.871	32.196	.000 ^a
Residual	1914.626	95	20.154		
Total	4510.110	99			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Partisipasi Penganggaran

b. Dependent Variable: *Slack* Anggaran

G. Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	22.772	4.303		5.292	.000
Partisipasi Penganggaran	.490	.086	.396	5.705	.000
Penekanan Anggaran	.297	.083	.240	3.574	.001
Asimetri Informasi	.305	.072	.288	4.218	.000
Komitmen Organisasi	-.638	.105	-.414	-6.054	.000

a. Dependent Variable: *Slack Anggaran*

Daftar Riwayat Hidup

Nama : Unggul Prakoso
Tempat & Tgl Lahir : Semarang, 1 Desember 1988
Alamat Rumah : Jl. Jangli Tlawah 03 No. 5a RT: 04 RW: 05
Kelurahan : Karanganyar Gunung, Kecamatan : Candisari,
Telepon : 085742945058
Status : Belum menikah
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia

Pendidikan Formal :

1. 1994 – 1995 TK Aisyah Bhustanul Adhfal (ABA)
2. 1995 – 2001 SD Negeri Jangli Tlawah abc
3. 2001 – 2004 SMP Negeri 17 Semarang
4. 2004 – 2007 SMA Teuku Umar Semarang
5. 2007 – sekarang STIE Bank BPD Jateng Semarang

Semarang, Mei 2012

Unggul Prakoso

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

(Mohon Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi semua pertanyaan sesuai dengan data pribadi)

1. Nama :(Boleh tidak diisi)
2. Usia :
3. Jenis Kelamin* : () Pria () Wanita
4. Pendidikan terakhir/yang sedang ditempuh : () D1/ () D2/ () D3/ () S1/ () S2/ () S3
(Coret yang tidak perlu)
5. Jabatan anda sekarang di PT. PLN (Persero) :
6. Pengalaman bekerja anda di PT. PLN (Persero) :Tahun.....Bulan

PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda lingkaran (o) pada salah satu jawaban yang tersedia!

1. PERNYATAAN SLACK ANGGARAN

Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

Skor 1 : Sangat setuju

Skor 4 : Tidak setuju

Skor 2 : Setuju

Skor 5 : Sangat tidak setuju

Skor 3 : Netral

1	Kemudahan dalam usulan pembuatan anggaran mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	1 2 3 4 5
2	Anggaran pada unit yang menjadi tanggung jawab saya dapat dicapai dengan aman	1 2 3 4 5
3	Saya harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab saya karena adanya kelonggaran anggaran	1 2 3 4 5
4	Dampak slack anggaran yang terjadi tidak berpengaruh pada saya	1 2 3 4 5
5	Standar anggaran yang menjadi tanggung jawab saya tidak menuntut terlalu banyak dari saya	1 2 3 4 5
6	Pencapaian anggaran yang saya lakukan dalam proses partisipasi sesuai dengan pencapaian	1 2 3 4 5

	estimasi pencapaian anggaran perusahaan	
7	Tuntutan dalam pembuatan anggaran mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	1 2 3 4 5
8	Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	1 2 3 4 5
9	Target pada anggaran sulit untuk dicapai	1 2 3 4 5

2. PERNYATAAN PARTISIPASI ANGGARAN

Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

Skor 1 : Sangat setuju

Skor 4 : Tidak setuju

Skor 2 : Setuju

Skor 5 : Sangat tidak setuju

Skor 3 : Netral

1	Proses penyusunan anggaran membutuhkan pendapat saya	1 2 3 4 5
2	Proses penilaian anggaran membutuhkan keikutsertaan saya	1 2 3 4 5
3	Saya sering memberikan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya	1 2 3 4 5
4	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam anggaran terakhir	1 2 3 4 5
5	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya dalam proses penyusunan anggaran	1 2 3 4 5
6	Menurut saya, kontribusi saya cukup besar dalam penyusunan anggaran	1 2 3 4 5

3. PERNYATAAN PENEKANAN ANGGARAN

Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

Skor 1 : Sangat penting

Skor 4 : Tidak penting

Skor 2 : Penting

Skor 5 : Sangat tidak penting

Skor 3 : Cukup penting

1	Besarnya laba yang saya hasilkan.	1 2 3 4 5
2	Usaha maksimal yang saya curahkan untuk pekerjaan saya.	1 2 3 4 5
3	Perhatian saya terhadap kualitas.	1 2 3 4 5
4	Kemampuan saya dalam mencapai target anggaran.	1 2 3 4 5

5	Hubungan saya dengan bawahan.	1 2 3 4 5
6	Seberapa efisien saya dalam menjalankan unit saya.	1 2 3 4 5
7	Sikap saya terhadap pekerjaan	1 2 3 4 5
8	Seberapa baik saya bergaul dengan kelompok staf.	1 2 3 4 5

4. PERNYATAAN ASIMETRI INFORMASI

Pertanyaan berikut ini, Bapak/Ibu diminta untuk membandingkan informasi yang dimiliki oleh Bapak/Ibu dengan informasi yang dimiliki atasan Bapak/Ibu. Bapak/Ibu diminta untuk memberi tanda lingkaran berdasarkan skala yang tercantum.

1. Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang memiliki informasi yang lebih baik terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab anda?

1	2	3	4	5
Atasan saya memiliki informasi yang jauh lebih baik		Kami memiliki Kualitas Informasi yang sama		Saya memiliki informasi yang jauh lebih baik

2. Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui hubungan input-output kegiatan operasi internal pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

1	2	3	4	5
Atasan saya Jauh lebih mengetahui		Kami sama-sama mengetahui		Saya jauh lebih mengetahui

3. Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab anda?

1	2	3	4	5
Atasan saya jauh lebih mengetahui secara pasti		Kami memiliki kepastian yang sama		Saya jauh lebih mengetahui secara pasti

4. Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang secara teknis lebih mengenal pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anda?

1	2	3	4	5
Atasan saya jauh lebih mengenal		Kami sama-sama mengenal		Saya jauh lebih mengenal

5. Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mampu untuk menilaidampak faktor eksternal terhadap kegiatan pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

1	2	3	4	5
Atasan saya jauh lebih mampu		Kami sama-sama mampu		Saya jauh lebih mampu

6. Dibandingkan dengan atasan anda, siapakah yang lebih mengetahui apa yang dapat dicapai pada unit yang menjadi tanggung jawab anda?

1	2	3	4	5
Atasan saya jauh lebih mengetahui		Kami sama-sama mengetahui		Saya jauh lebih mengetahui

5. PERNYATAAN KOMITMEN ORGANISASI

Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

Skor 1 : Sangat setuju

Skor 4 : Tidak setuju

Skor 2 : Setuju

Skor 5 : Sangat tidak setuju

Skor 3 : Netral

1	Sistem nilai (value) saya sama dengan sistem nilai (value) organisasi tempat saya bekerja	1 2 3 4 5
2	Saya hanya dapat bekerja pada organisasi yang berbeda sepanjang organisasi tersebut memiliki tipe kerja yang sama dengan organisasi saya	1 2 3 4 5
3	Pilihan saya terhadap organisasi tempat saya bekerja sangat tepat dan berbagai tugas lainnya sudah saya pertimbangkan sebelum saya bergabung dengannya	1 2 3 4 5
4	Saya selalu merasa bangga bahwa saya mempunyai kesamaan tujuan dengan organisasi di perusahaan ini	1 2 3 4 5

5	Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi tempat saya bekerja sangat besar	1 2 3 4 5
6	Organisasi saya memberikan peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan saya	1 2 3 4 5

STIE BPD Jateng

___TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA___