

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI
PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN PERSEPSI
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK*
(STUDY KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PEMBENDAHARAAN
NEGARA KOTA MAGELANG)**



SKRIPSI

Disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk

Menyelesaikan Program S-1 Ekonomi

Jurusan Akuntansi

Disusun oleh :

VERA SAVERA

NIM : 1A 08 1325

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

BANK BPD JATENG

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI
PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN PERSEPSI
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK*
(STUDY KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PEMBENDAHARAAN
NEGARA KOTA MAGELANG)**

Disusun oleh:

Vera Savera

Nim: 1A.08.1325

Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi

STIE Bank BPD Jateng

Semarang, 18 Juni 2012

Pembimbing 1

Sri Imaningati, SE, Msi, Akt

NIDN 0611127001

Pembimbing 2

Mekani Vestari, SE, Akt, Msi

NIDN 0016077401

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI
PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN PERSEPSI
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK*
(STUDY KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PEMBENDAHARAAN
NEGARA KOTA MAGELANG)**

Disusun oleh:

Vera Savera

Nim: 1A.08.1325

Diterima dan disetujui oleh Tim Penguji Skripsi STIE Bank BPD Jateng
pada tanggal :

TIM PENGUJI

TANDA TANGAN

1. Sri Imaningati, SE, Msi, Akt

NIDN: 0611127001

2. Nur Anissa, SE, Msi, Akt

NIDN: 0604037302

3. Suhana, S.S., M.M.

NIDN: 0601107001

.....

.....

.....

Mengesahkan

Ketua STIE Bank BPD Jateng

Dr. H.Djoko Sudantoko, Ssos, MM

NIDN:060784501

MOTTO

- ❖ *Bila kekhawatiran mengenai kemampuan membuat kita membatasi apa yang kita kerjakan, maka sebetulnya kita telah membatasi apa yang mungkin kita capai (Mario Teguh).*
- ❖ *Jika hidup hanya untuk mengeluh, maka kalian tidak akan pernah tahu banyaknya nikmat dan kebesaran yang sudah Tuhan kasih buat kita. (Vera Savera)*
- ❖ *Berterima kasih dan Meminta maaf selagi kita masih bisa mengucapkan kata-kata itu.*
- ❖ *Kesulitan adalah sesuatu untuk dihadapi, bukan sesuatu untuk dicari penjelasannya mengapa kita yang mengalami kesulitan itu (Mario Teguh).*

Persembahan

- *Untuk ibu dan abah*
- *Teman-teman dan sahabat tercinta*
- *STIE Bank BPD Jateng*

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini adalah saya,

Nama : Vera Savera

NIM : 1A.08.1325

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul

“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* (STUDY KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PEMBENDAHARAAN NEGARA-KOTA MAGELANG)”

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 mempertanggungjawabkannya 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, 18 Juni 2012

Vera Savera

ABSTRAK

Budgetary slack pada suatu perusahaan ataupun instansi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan persepsi ketidakpastian lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* di KPPN Kota Magelang. Sampel dalam penelitian ini adalah 40 pelaksana, penata muda dan pengatur (kabag/kaubag) yang ada pada KPPN Kota Magelang. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*, pengaruh negatif antara variabel partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*, tidak berpengaruh antara variabel asimetri informasi terhadap *budgetary slack*, dan pengaruh negatif antara variabel persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack*. Adjusted R² model persamaan 33,6%.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, *Budgetary Slack*

ABSTRAC

Budgetary slack in a firm or agency is influenced by several factors, among others, organizational commitment, participatory budgeting, information asymmetry and the perception of environmental uncertainty. This study aims to determine the effect of organizational commitment, participatory budgeting, information asymmetry and the perception of environmental uncertainty on budgetary slack in Magelang KPPN. The sample in this study are 40 executive, young stylists and regulators (Head / kaubag) which is in Magelang KPPN. Analysis technique used is multiple linear regression.

The results showed that there are positive influence among the variables of organizational commitmen to budgetary slack, the negative effect of budgetary slack participation variables on budgetary slack, no effect of information asymmetry between the variables of the budgetary slack, and the negative effect of variable environmental uncertainty perceptions of budgetary slack. Adjusted R² 33,6% of the model equations.

Keywords: Organizational Commitment, Participation Budgeting, Information Asymmetry, Perception of Environmental Uncertainty, Budgetary Slack

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga tersusunlah skripsi dengan judul **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* PADA KANTOR PELAYANAN PEMBENDAHARAAN NEGARA KOTA MAGELANG”**.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar sarjana ekonomi pada STIE Bank BPD-Jateng.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dorongan dan bimbingan serta bantuan dari pihak lain, sulit rasanya bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Djoko Sudantoko, Ssos, MM, selaku Ketua STIE Bank BPD Jateng.
2. Ibu Nur Anissa, SE, Msi, Akt, selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
3. Ibu Sri Imaningati, SE, Msi, Akt, selaku Dosen Pembimbing 1, yang telah berkenan untuk membimbing dan memberikan petunjuk serta pengarahan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Ibu MG. Fitria Harjanti, SE, MSE selaku sebagai Dosen Pembimbing II, yang telah berkenan untuk membimbing dan memberikan petunjuk serta pengarahan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Ibu Mekani, terima kasih ibu cantik
6. Segenap Bapak/Ibu Dosen STIE Bank BPD Jateng yang telah memberikan banyak ilmu kepada penulis.
7. Segenap Karyawan/Karyawati STIE Bank BPD Jateng yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini

8. Ibu dan Abah tercinta, yang selalu sayang dan memberikan dukungan semangat yang tiada tara. Terima kasih untuk semua yang sudah ibu dan abah berikan buat vera selama ini dan sampai saat ini.
9. Adekku tersayang, vero dan azizah. Kalian penyemangat kak iya
10. Buat ikha, terima kasih.kamu sahabat terbaik aku yang selalu mendukung dan memberi semangat.
11. Cacik, intan, cindi, dan wisnu terima kasih selalu buat aku tersenyum dan memberi dukungan selama ini.
12. Amur, Christi, dan Kidud, terima kasih selalu jadi teman rempong dan buat gila-gilaan saat kerjain skripsi ini..
13. Buat teman-teman kontrakan . ikha, vinti, niken, mike, melissa, nafa, puput, elin dan risa. Terima kasih karena kalian kontrakan tidak pernah sepi sehingga aku semakin bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Pak Diro dan Pak Diman, terima kasih karena sudah memberi informasi mengenai data-data yang saya butuhkan untuk menyelesaikan skripsi ini.
15. Semua teman-teman 8H angkatan 2008, yang menjadi teman-teman pertama saat aku mulai ada di STIE Bank BPD Jateng, terima kasih.
16. Semua teman-teman yang aku kenal yang tidak bisa aku sebutkan satu-satu, makasih ya.....
17. Semua pihak yang telah membantu penulis yang belum disebutkan, terima kasih.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kami sangat mengharapkan kritik maupun saran yang membangun dari semua pihak untuk perbaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 18 Juni 2012

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--------------------------------------|-------------|
| SAMPUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | iv |
| ABSTRAK | vi |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Pembatasan Masalah | 13 |
| 1.3 Perumusan Masalah | 13 |
| 1.4 Tujuan Penelitian | 14 |
| 1.5 Manfaat Penelitian | 14 |
| 1.5.1 Manfaat Teoritis | 14 |
| 1.5.2 Manfaat Praktis | 14 |
| 1.6 Kerangka Penelitian | 16 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 17 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1. Anggaran | 17 |
| 2.1.1. Pengertian Anggaran | 17 |
| 2.1.2. Dimensi Goal Characteristic | 18 |
| 2.1.3. Fungsi dan Tujuan Anggaran | 19 |
| 2.1.4. Proses Penyusunan Anggaran | 21 |
| 2.2. Komitmen Organisasi..... | 22 |
| 2.3. Partisipasi Penganggaran | 23 |
| 2.4. Asimetri Informasi | 25 |
| 2.5. Persepsi Ketidakpastian Lingkungan dan Komponen Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | 26 |
| 2.6. Budgetary Slack | 30 |
| 2.7. Pendekatan Kontijensi pada SAM | 31 |
| 2.8. Hubungan Antar Variabel | 31 |
| 2.8.1 Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack | 31 |
| 2.8.2 Komitmen Organisasi terhadap Budgetary Slack | 31 |
| 2.8.3 Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack | 32 |
| 2.8.4 Persepsi Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack | 32 |
| 2.9. Penelitian Terdahulu | 33 |
| 2.10. Hipotesis..... | 35 |
| 2.11. Model Penelitian | 37 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 39 |
| 3.1. Definisi Konsep | 39 |
| 3.2. Definisi Operasional | 40 |
| 3.3. Populasi dan Sampel | 43 |
| 3.3.1. Populasi | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.2. Sampel | 43 |
| 3.4. Jenis Data | 43 |
| 3.5. Metode Pengumpulan Data | 44 |
| 3.6. Metode Analisis | 45 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 52 |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian | 52 |
| 4.2 Hasil Penelitian..... | 53 |
| 4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif | 53 |
| 4.2.2 Uji Validitas | 55 |
| 4.2.3 Uji Reliabilitas | 59 |
| 4.2.4 Uji Asumsi Klasik..... | 59 |
| 4.2.4.1 Uji Normalitas..... | 60 |
| 4.2.4.2 Uji Multikolinearitas | 61 |
| 4.2.4.3 Uji Heterokedastisitas | 62 |
| 4.2.5 Analisis Regresi Berganda | 63 |
| 4.2.6 Uji Keباikan Model | 65 |
| 4.2.6.1 Koefisien Determinasi (R^2) | 65 |
| 4.2.6.2 Uji F | 66 |
| 4.2.7 Uji Hipotesis (T) | 66 |
| 4.2.7.1 Pengujian Hipotesis : Komitmen Organisasi berpengaruh Negatif terhadap Budgetary Slack..... | 67 |
| 4.2.7.2 Pengujian Hipotesis :Partisipasi Penganggaran berpengaruh Negatif terhadap Budgetary Slack..... | 67 |
| 4.2.7.3 Pengujian Hipotesis : <i>Asimetri Informasi</i> <i>Berpengaruh Positif terhadap Budgetary</i> <i>Slack</i> | 67 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4.2.7.4 | Pengujian Hipotesis : <i>Persepsi Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh positif terhadap Budgetary Slack</i> | 68 |
| BAB V | PENUTUP | 69 |
| 5.1 | Kesimpulan | 69 |
| 5.2 | Keterbatasan Penelitian | 69 |
| 5.3 | Saran..... | 70 |
| 5.4 | Implikasi Manajerial | 71 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 4.1 Proses Penentuan Sampel..... | 53 |
| Tabel 4.2 Statistik Deskriptif..... | 54 |
| Tabel 4.3 Uji Validitas Komitmen Organisasi..... | 56 |
| Tabel 4.4 Uji Validitas Partisipasi Penganggaran..... | 57 |
| Tabel 4.5 Uji Validitas Asimetri Informasi..... | 57 |
| Tabel 4.6 Uji Validitas Persepsi Ketidakpastian Lingkungan..... | 58 |
| Tabel 4.7 Uji Validitas <i>Budgetary Slack</i> | 58 |
| Tabel 4.8 Uji Reliabilitas..... | 59 |
| Tabel 4.9 Uji Normalitas..... | 61 |
| Tabel 4.10 Uji Multikolonieritas..... | 62 |
| Tabel 4.11 Analisis Regresi..... | 64 |
| Tabel 4.12 Uji Koefisien Determinan..... | 65 |
| Tabel 4.13 Uji F..... | 66 |
| Tabel 4.14 Uji t..... | 67 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1.1 Kerangka Penelitian | 16 |
| Gambar 2.1 Model Penelitian | 38 |
| Gambar 4.1 Hasil Uji Heterokedastisitas | 63 |

STIE BPD Jateng

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Instrument Penelitian
- Lampiran 2 Pertanyaan Kuesioner
- Lampiran 3 Tabulasi Data Pertanyaan Kuesioner
- Lampiran 4 Statistik Deskriptif
- Lampiran 5 Uji Validitas
- Lampiran 6 Uji Reliabilitas
- Lampiran 7 Uji Normalitas Data
- Lampiran 8 Uji Multikolinearitas
- Lampiran 9 Uji Heterokedastisitas
- Lampiran 10 Uji Regresi
- Lampiran 11 Grafik Statistik Deskriptif

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penganggaran dalam sektor publik merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrument akuntabilitas atau pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2002:61). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi, mengenai pendapatan, belanja dan aktifitas.

Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah diatas, yakni anggaran partisipasi (*participatory budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Penganggaran juga berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kinerja

para manajer. Terdapat dua unsur penting dalam anggaran menurut Hansen dan Mowen, (1997) yaitu:

- 1) Bagaimana anggaran disusun
- 2) Bagaimana anggaran diimplementasikan

Unsur pertama terkait dengan mekanisme penyusunan anggaran, sedangkan unsur kedua terkait dengan bagaimana manajer operasi bereaksi terhadap sistem anggaran. Reaksi-reaksi positif atau negatif manajer operasi tergantung pada sistem penganggaran. Reaksi positif terjadi apabila manajer operasi mempunyai tujuan sesuai dengan tujuan organisasi dan memiliki dorongan untuk mencapainya. Reaksi negatif terjadi jika anggaran tidak diadministrasi dengan baik. Salah satu reaksi negatif adalah kecenderungan manajer operasi sebagai subordinat untuk menciptakan *budgetary slack* (Hansen dan Mowen, 1997).

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002:65). Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dalam perusahaan bisnis, bawahan/pelaksana anggaran menerima kompensasi berupa bonus apabila mampu memenuhi atau melebihi target anggaran dan *punishment* bila tidak mampu memenuhi. Keinginan manajer untuk mendapatkan bonus mendukung terjadinya senjangan anggaran karena manajer ingin kinerjanya dinilai baik. Untuk mencapai tujuan tersebut manajer akan berusaha mencapai target anggaran. Agar mempermudah pencapaian target, manajer berusaha memperkecil target dalam anggaran (Utomo, 2006).

Peran perilaku manusia dalam organisasi diharapkan dapat memberikan dua keuntungan pada organisasi, agar tujuan penganggaran tercapai yaitu untuk memaksa manajer untuk merencanakan masa depan, memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi dari semua bagian organisasi. Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah atau menengah dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan *budgetary slack*. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah

anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan dan dilakukan pada saat penyusunan anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007). Penelitian tentang *budgetary slack* mengindikasikan bahwa bawahan yang menginginkan dalam membuat *slack*.

Didalam organisasi yang didalamnya terdiri dari tingkatan-tingkatan fungsional dan operasional dalam kinerjanya diharapkan dapat bersinergi untuk mewujudkan visi dan misinya. Hal tersebut sangat mempengaruhi dalam sebuah penyusunan anggaran yang nantinya akan digunakan dalam operasional organisasi tersebut (Yuwono, 1999).

Begitu juga yang terjadi didalam Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang. Proses penganggaran pada Kantor Pelayanan Kas Negara Kota Magelang memuat pedoman penyusunan rancangan APBN yang dilaksanakan oleh Tim Anggaran Eksekutif bersama dengan SATKER (Satuan Kerja). Rancangan Satuan kerja dimuat dalam suatu dokumen yang disebut dengan Rancangan anggaran Satuan Kerja (RASK). RASK ini menggambarkan kerangka logis hubungan antara kebijakan anggaran (arah dan kebijakan umum APBN) dengan operasional anggaran (Program, kegiatan dan Anggaran) disetiap SATKER sesuai dengan Visi, Misi dan Tugas Pokok dan Fungsi yang menjadi kewenangan SATKER yang bersangkutan dalam penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan masyarakat. RASK memuat juga standar analisis belanja. Tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja. RASK tersebut merupakan dokumen pengganti dokumen daftar usulan kegiatan dan daftar ukuran proyek yang selama ini digunakan dalam penyusunan rancangan APBN dengan sistem lama (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Anggaran Negara digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran di masa-masa yang akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk dievaluasi kinerja SATKER, alat untuk memotivasi karyawan dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai SATKER. Anggaran merupakan rencana kegiatan yang rinci oleh suatu pemerintahan yang

dinyatakan dalam bentuk keuangan dan atau angka-angka dari suatu kebijaksanaan yang harus dicapai pada suatu periode tertentu (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Anggaran pada sektor publik terkait dengan penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat. Hal inilah yang menjadikan perbedaan antara anggaran sektor swasta karena tidak berhubungan dengan pengalokasian dana dari masyarakat. Pada sektor publik pendanaan organisasi berasal dari pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi pemerintah, serta sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Seseorang mampu memprediksi kejadian yang akan terjadi dimana mereka akan mempertinggi kecenderungan untuk melakukan kesenjangan anggaran. Perkembangan tersebut memberikan fenomena tersendiri bagi Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang dengan melaporkan anggaran sesuai dengan target anggaran. Hal ini dapat dilihat dari laporan realisasi anggaran belanja Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang yang menunjukkan adanya senjangan anggaran. Berikut ini merupakan tabel perkembangan realiasi anggaran belanja Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang tahun 2007-2011

Tabel 1.1

Perkembangan Realisasi Anggaran Belanja Kantor Pelayanan Pembendaharaan
Negara Kota Magelang Tahun 2007-2011

(Dalam Jutaan Rupiah)

| TAHUN | BELANJA PEGAWAI | | BELANJA BARANG | | ANGGARAN | REALISASI | SENJANGAN | % |
|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| | PAGU AWAL | PAGU REVISI | PAGU AWAL | PAGU REVISI | | | | |
| 2007 | 2.799.180. 983 | 2.939.542. 000 | 3.370.13 8.304 | 3.610.27 7.000 | 6.169.319.287 | 6.549.819.000 | (380.499.713) | 6.17% |
| 2008 | 2.863.753. 140 | 3.524.201. 000 | 501.362. 462 | 616.181. 000 | 3.365.115.602 | 4.140.382.000 | (775.266.398) | 23.03% |
| 2009 | 2.924.042. 677 | 3.251.401. 000 | 2.195.68 4.677 | 2.543.62 5.000 | 5.119.727.354 | 5.795.026.000 | (675.298.646) | 13.2% |
| 2010 | 3.342.873. 936 | 3.895.149. 000 | 4.564.07 6.660 | 4.961.52 4.000 | 7.906.950.596 | 8.856.673.000 | (949.722.404) | 12.01% |
| 2011 | 3.343.983. 100 | 3.895.149. 000 | 1.041.16 7.724 | 1.103.50 0.000 | 4.385.150.824 | 4.998.649.000 | (613.498.176) | 13.1% |

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa permasalahan yang terjadi pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang adalah senjangan anggaran yang terus menerus terjadi, tahun 2007 sebesar 6,17%, pada tahun 2008 senjangan anggaran 23,03%, pada tahun 2009 13.2%, pada tahun 2010 senjangan anggaran 12.01% pada tahun 2011 senjangan anggaran 13.1%. Senjangan anggaran yang terjadi pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara tidak bisa diprediksi oleh pemerintah dan adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah yang cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang menimbulkan terjadinya *slack* (Mardiasmo, 2002). Hal ini perlu mendapat perhatian dari pihak Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara agar faktor-faktor yang menyebabkan senjangan anggaran dapat diprediksi.

Riharjo (2001) melakukan penelitian pada organisasi sektor publik menemukan bahwa interaksi antara penganggaran partisipatif dan struktur desentralisasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Demikian juga dengan Winarti (2003) yang melakukan penelitian di sektor publik menyimpulkan bahwa partisipasi memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. Namun anggaran partisipatif dapat pula menimbulkan permasalahan, antara lain (1) atasan atau bawahan akan menetapkan standar anggaran yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah, (2) bawahan akan membuat *budgetary slack* dengan cara mengalokasikan sumber dari yang dibutuhkan, dan (3) terdapat partisipasi semu (Hansen dan Mowen, 1997).

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). Kenis pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi. Adapun Supriyono dalam Riyadi (2002) menyatakan bahwa anggaran memiliki dua peranan penting yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Proses Penganggaran dapat dilakukan dengan metode *top down*, *bottom up* dan partisipasi. *Top down* merupakan pendekatan dalam penyusunan anggaran yang tidak melibatkan manajer level bawah, sehingga penerapan ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overload*). Sedangkan *bottom up* adalah pendekatan dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan manajer level bawah. Pendekatan partisipasi merupakan kombinasi keduanya, dalam pendekatan partisipasi manajer level bawah akan menyusun anggaran unitnya dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer tingkat atas.

Salah satu faktor penyebab munculnya senjangan (*slack*) anggaran adalah bawahan memiliki informasi yang lebih besar dibandingkan atasan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Young (1985); Chow *et al.*, 1989; Dunk, 1993; Steven, 2002; serta Nugraheni & Sugiri, 2004. Penelitian mereka menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh terhadap munculnya senjangan anggaran. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Chow *et al* (1988) menemukan keterkaitan antara senjangan anggaran, asimetri informasi, dan metode insentif. Studi yang dilakukan oleh Steven (2002) membuktikan bahwa reputasi subordinat mempengaruhi senjangan anggaran dibawah kondisi adanya asimetri informasi yang tinggi. Selain itu, penelitian Nugraheni & Sugiri (2004) juga membuktikan bahwa reputasi adalah faktor yang mempengaruhi hubungan antara asimetri informasi dan senjangan anggaran.

Penelitian mengenai pengaruh informasi asimetri terhadap *budgetary slack* telah banyak dilakukan. Dunk (1993) meneliti pengaruh asimetri informasi terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*. Dunk (1993) menyatakan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*. Wartono (1998) juga menguji interaksi antara partisipasi, informasi asimetri dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi dan informasi asimetri berpengaruh negatif pada senjangan anggaran tetapi korelasinya signifikan. Fisher, Fredericson Peffer (2002) menemukan bahwa senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi informasi asimetri. Hal ini sejalan dengan Utomo (2006) dimana informasi asimetri mendorong bawahan/pelaksana anggaran membuat senjangan anggaran.

Penyusunan anggaran juga bisa mengantisipasi ketidakpastian lingkungan di masa yang akan datang. Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, dalam satuan moneter untuk jangka waktu tertentu. (Mulyadi, 1997). Marsud dalam Meildawati (2001) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai volatilitas lingkungan. Volatilitas Lingkungan adalah perubahan atau variabilitas dalam lingkungan yang rendah eksternal organisasi.

Ketidakpastian Lingkungan yang rendah dimana lingkungan relatif stabil, individu dapat memprediksi keadaan mendatang dan mengambil keputusan secara lebih akurat, Sebaliknya, ketidakpastian yang tinggi menyebabkan sulitnya prediksi mendatang sehingga tidak ada informasi akurat untuk menciptakan keputusan yang tepat (Duncan dalam Darlis,2002). Adapun Fitri dan Syam dalam Ernawati (2004) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai gambaran situasi di luar perusahaan yang mempengaruhi perilaku organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, diantaranya tindakan kompetitor, teknologi, dan permintaan pasar.

Hasil yang inklokusif dari penelitian-penelitian sebelumnya tentang pengendalian anggaran mungkin dapat dijelaskan oleh perspektif teoritis yang baru. Chapman (1997) , yang mengajukan perspektif tersebut, menyatakan bahwa kerangka kontijensi pada akuntansi manajemen seharusnya berfokus pada ketidakpastian lingkungan sebagai konsep utama. Namun, hampir semua penelitian yang berbasis pada ketidakpastian lingkungan ini juga tidak konsisten (misalnya, bandingkan penelitian yang dilakukan oleh Otley, 1978 Hirst 1983, Govindrajana 1984, Ross 1995 dan Ezzamel 1990, Line et al 2001)

Budgetary slack adalah selisih antara jumlah anggaran yang diajukan oleh subordinat dan jumlah estimasi terbaiknya (Anthony dan Govindaradjan, 2001) dan diciptakan agar subordinat lebih mudah mencapai target. *Budgetary Slack* diciptakan, di satu sisi, jika subordinat memiliki informasi yang lebih besar dibanding superior (Waller, 1988), dan jika kinerja mereka, disisi lain diukur berdasar anggaran (Kren dan Liao 1988). Schiff dan Lewin (1970) menguji motivasi utama terjadinya *Budgetary Slack* berkait penerimaan bonus atau *reward*

Penelitian yang berhubungan dengan *Budgetary Slack* yang mendasarkan pada teori agensi (TA) tradisional, yakni menggunakan faktor-faktor ekonomi untuk mengukur besarnya *Budgetary Slack* dengan mengaitkan asimetri informasi dan isentif (misalnya, chow et al, 1988; Waller, 1988; Fisher et al, 2000; Komalasari et al, 2003). Beberapa peneliti akuntansi telah menguji *Budgetary Slack* dengan menggunakan asimetri informasi dan isentif. Subordinat ternyata

tidak selalu mementingkan faktor ekonomi saja, tetapi juga faktor lain, misalnya kepuasan dalam melakukan pekerjaan atau penghargaan (Hansen dan Mowen,1997). Hal ini menunjukkan ketidaksesuaian asumsi teori keagenan yang berkaitan dengan sifat oportunitis dan rasionalitas ekonomi. Hasil penelitian Onsi (1973), Camman (1976), Merchant (1985), dan Dunk (1993) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Sedangkan penelitian Lowe dan Shaw (1968), Young (1985), dan Lukka (1988) berbeda dengan penelitian yang dilakukan Onsi, Camman, Marchant dan Dunk. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan positif, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan senjangan anggaran. Hasil penelitian yang berlawanan ini mungkin karena faktor lain yang juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, sehingga dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dorongan dari manajer dan orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran masih tetap belum dapat disimpulkan penyebabnya (Nouri dan Parker 1996). Dalam penelitian ini diajukan variabel komitmen organisasi untuk menyelidiki pengaruh variabel tersebut terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Dimana semakin besar komitmen organisasi akan menyebabkan menurunnya kecenderungan individu untuk melakukan senjangan anggaran.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al 1979). Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al 1974). Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah

yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja dengan senjangan anggaran tersebut merupakan penelitian yang dilakukan oleh Firdaus Abdul Rahman, 2002. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa interaksi komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Semakin besar komitmen organisasi akan menyebabkan menurunnya individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Interaksi antara komitmen organisasi dengan keterlibatan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, dimana semakin besar komitmen organisasi akan menyebabkan menurunnya kecenderungan individu yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi untuk melakukan senjangan anggaran.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel moderating merupakan penelitian dari Fadjar O.P, 2006. Ketidakkonsistenan penelitian tersebut menurut (Govindarajan,1986 dalam Supono dan Indriantoro,1998) memungkinkan dilakukannya kontijensi (*Contingency Approach*) yang mengevaluasi berbagai faktor kondisional yang dapat mempengaruhi efektivitas penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Pendekatan Kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran diduga dipengaruhi berbagai faktor yang bersifat kondisional (Siahaan, 2006).

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono,1999). Penelitian yang menguji hubungan partisipasi dengan *budgetary slack* masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Young (1985) dan Merchant (1985) telah menguji secara empiris bahwa *budgetary slack* terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karena adanya keinginan untuk

menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan *budgetary slack*. Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan *budgetary slack*.

Hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Dunk (1993). Penelitian terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack* yang dilakukan di Sydney, Australia tersebut menggunakan informasi antara bawahan dan atasan serta *budget emphasis* yang digunakan atasan untuk menilai kinerja bawahan. Hasil penelitian menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* mempunyai hubungan yang negatif dengan *budgetary slack* tetapi korelasinya signifikan. Hal ini ketika partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* tinggi maka *budgetary slack* menjadi rendah dan sebaliknya.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* masih menunjukkan ketidakkonsistenan hasil. Dunk(1993) menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi *budgetary slack*. Hasil penelitian lain menyatakan sebaliknya, partisipasi menyebabkan *budgetary slack* (Young, 1985; Yuwono,1999; Hermanto,2003). Jika keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan, maka akan menimbulkan *slack* (senjangan anggaran). Hal ini terjadi ketika bawahan melaporkan informasi yang bias demi kepentingan pribadinya. *Budgetary slack* mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2001).

Schiff dan Lewin (1970) 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. Upaya ini dilakukan dengan menentukan pendapatan yang terlalu rendah (*understated*) dan biaya yang terlalu tinggi (*overstated*).

Rahayu (1997) seperti dikutip Darlis (2002) menyatakan bahwa partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif

untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Selain itu partisipasi juga dapat mengurangi konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga kinerja bawahan meningkat. Melalui partisipasi, atasan dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Hal tersebut didukung oleh Baiman (1982) dan Dunk (1993) yang memperkuat argument bahwa partisipasi cenderung mengurangi *budgetary slack*.

Mekanisme anggaran perusahaan akan mempengaruhi perilaku *subordinates*, apakah mereka akan merespon anggaran secara positif atau negatif tergantung dari cara penggunaan anggaran. *Subordinates* dan *superior* akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi *subordinates* dan *superior* sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka memiliki dorongan untuk mencapainya, hal ini dapat disebut dengan keselarasan tujuan (Anthony dan Govindaradjan, 2001). *Subordinates* akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasi dengan baik, sehingga *subordinates* dapat menyimpang dari tujuan perusahaan. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku *subordinates* yang mempunyai konflik dengan tujuan perusahaan (Hansen dan Mowen, 1997).

Dunk (1993) menguji secara empiris, bahwa anggaran secara partisipatif dapat digunakan sebagai komunikasi yang positif antara *superior* dengan *subordinates*, karena dengan partisipatif akan terjadi mekanisme tentang rencana kerja mereka. *Superior* memberi wewenang kepada *subordinates* supaya *subordinates* melakukan usaha yang terbaik untuk perusahaan. Namun, anggaran partisipatif dapat pula menimbulkan permasalahan, misalnya: (1) *superior* atau *subordinates* akan menetapkan standar anggaran yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah, (2) *subordinates* akan membuat *budgetary slack* dengan cara mengalokasikan sumber melebihi dari yang dibutuhkan dan (3) terdapat partisipasi semu (Hansen dan Mowen, 1997). *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh *subordinates* dengan jumlah estimasi yang terbaik dari perusahaan (Anthony dan Govindaradjan, 2001). *Subordinates* cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan

menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai.

Dengan melihat fenomena tersebut dan kondisi yang terjadi didalam Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang, maka penelitian ini mencoba meneliti senjangan anggaran Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang dengan mengambil faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik memberi judul penelitian ini dengan judul **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, DAN PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* (STUDY KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PEMBENDAHARAAN NEGARA KOTA MAGELANG)”**

1.2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah bertujuan untuk mengurangi lingkup permasalahan supaya pembahasan tidak menyimpang dari tujuan penelitian dan menghindari pembahasan terhadap hal-hal di luar permasalahan, maka penulis membatasi variabel independen hanya yang dapat dispesifikasikan, yaitu Penelitian hanya dilakukan pada para Kabag atau Kaubag Kantor Pelayanan Pembendaharaan Kota Magelang dengan pertimbangan bahwa peran penting mereka pada saat proses pengambilan suatu keputusan berkaitan dengan anggaran dan penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, partipasi penganggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang.

1.3. Perumusan Masalah

Perumusan masalah bertujuan agar penelitian dapat dilaksanakan secara terperinci dan sistematis, disamping itu juga dapat memberikan gambaran tentang penelitian. Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang?
2. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang?
3. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang?
4. Apakah informasi asimetri berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Budgetary Slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang.
2. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang
3. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh asimetri informasi terhadap *Budgetary Slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang
4. Untuk mengetahui pengaruh persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap *Budgetary Slack* pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Secara Teoritis
Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai wacana dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang akuntansi.
2. Kegunaan Secara Praktis
 - a. Bagi Perusahaan
Sebagai masukan bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan terutama dalam aktifitas perencanaan dan pengendalian dalam upaya mengurangi *slack* anggaran

berdasarkan faktor komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan manajer.

b. Bagi Kalangan Akademik

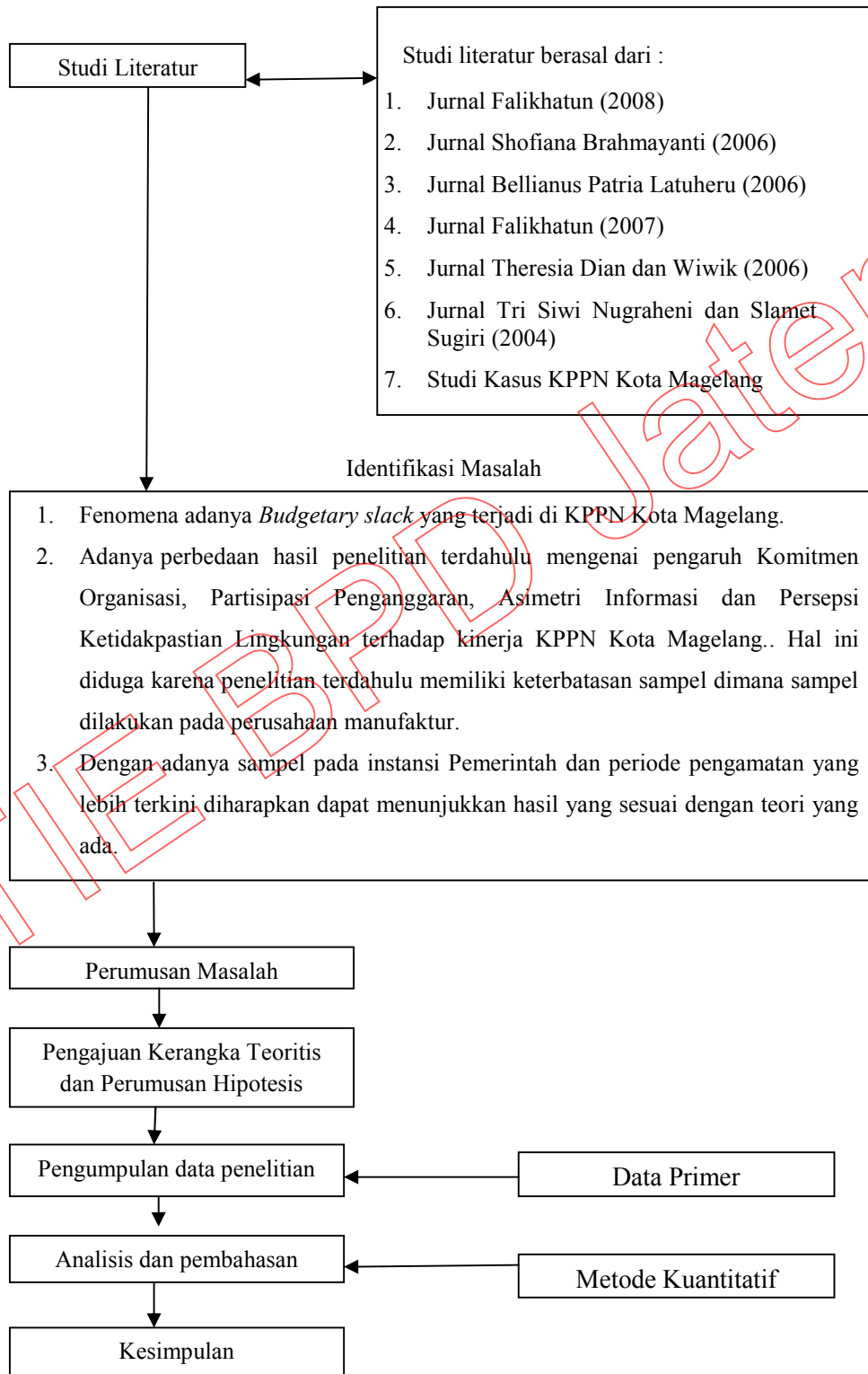
Disamping dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen juga diharapkan dapat menambah pengetahuan serta sebagai acuan referensi dan dokumentasi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis dalam memahami masalah-masalah yang terjadi dalam dunia kerja nyata, terutama permasalahan yang berkaitan dengan masalah komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan dalam mempengaruhi *slack* anggaran.

1.6. Kerangka Penelitian

Gambar 1.1
Kerangka Penelitian



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab II ini berisi tentang konsep-konsep variabel yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi: variabel komitmen organisasi, partisipasi anggaran, asimetri informasi, persepsi ketidakpastian lingkungan dan *budgetary slack*. Disamping itu, Bab II juga berisi tentang hubungan antara variabel, meliputi: hubungan antara komitmen organisasi dengan *budgetary slack*, hubungan antara partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, hubungan antara asimetri informasi dengan *budgetary slack* dan hubungan antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan *budgetary slack*.

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Menurut Mulyadi (2001), anggaran ialah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. (Hanson, 1996 dalam Kurniawan, 2002) berpendapat bahwa anggaran ialah suatu pernyataan formal manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada suatu periode di masa mendatang, yang akan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow et al, 1988 dalam Nugrahedi 2006), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi, dan alat untuk mendelegasi wewenang pimpinan kepada bawahan (Kenis, 1979, Hofstede, 1969 dalam Sahrudin et al, 2001). Perusahaan perlu menyusun anggaran agar manajemen dapat mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu dengan pengorbanan sumber daya tertentu. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali.

2.1.2. Dimensi *Goal Characteristic*

(Kenis, 1979 dalam Nugrahedi, 2006) berpendapat, anggaran memiliki beberapa dimensi *goal characteristic* yang dipengaruhi oleh gaya penyusunan.

Dimensi *Goal Characteristic* tersebut adalah:

- a. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran
Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan ciri penyusunan anggaran yang menekankan pada keikutsertaan manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Kejelasan sasaran anggaran
Kejelasan sasaran anggaran mencerminkan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas agar dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.
- c. Umpan balik anggaran
Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil usaha mereka, maka mereka tidak merasakan keberhasilan atau kegagalan dan tidak ada insentif untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi, sehingga akhirnya menjadi tidak puas. Umpan balik anggaran merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencerminkan tingkat pencapaian anggaran atas anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Evaluasi penganggaran
Penilaian kinerja dengan menggunakan anggaran cenderung mempengaruhi perilaku sikap dan kinerja anggota organisasi. Satu pendekatan positif (yang berkenaan dengan hukuman) dapat menimbulkan motivasi yang lebih rendah serta sikap negatif, sedangkan pendekatan suportif menghasilkan sikap dan perilaku positif. Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian manajemen terkait dengan evaluasi penganggaran setiap pelaksanaan anggaran harus dievaluasi keberhasilannya.

- e. Tingkat kesulitan sasaran anggaran
Sasaran anggaran berkisar dari yang paling longgar dan mudah dicapai kemudian ke sasaran anggaran yang sangat sulit dan sasaran anggaran yang tidak dapat dicapai. Dapat dibuat juga dengan skala prioritas dari yang paling mudah dicapai hingga yang paling sulit untuk dicapai.

2.1.3. Fungsi dan Tujuan Anggaran

Anggaran yang disusun oleh pihak manajemen memiliki beberapa tujuan. Menurut Nafarin (2000), tujuan dari anggaran ialah:

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

Menurut Robert dan Reece (1983:656) dalam Novana (2002) mengungkapkan fungsi anggaran sebagai berikut:

- a. Memberikan bantuan dan mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
- b. Alat untuk mengkomunikasikan berbagai rencana kepada manajer di berbagai pusat pertanggung jawaban.
- c. Dapat digunakan untuk memberikan motivasi kepada manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban dalam lingkup tanggungjawabnya.
- d. Tolok ukur pengendalian kegiatan yang kontinyu.

- e. Dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi prestasi manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban.
- f. Alat untuk mendidik para manajer

Menurut (Mardiasmo, 2002:63), bahwa anggaran dalam sektor publik mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan, bahwa anggaran dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah untuk merumuskan tindakan apa yang dilakukan pemerintah untuk merumuskan tujuan serta sasaran yang sesuai visi dan misi yang ditetapkan, merencanakan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif yang ditetapkan, mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun, dan menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
- b. Anggaran sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai alat pengendalian yang memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.
- c. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal, anggaran dipergunakan untuk menstabilkan dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dengan anggaran dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi dan mempercepat pertumbuhan ekonomi.
- d. Anggaran sebagai alat politik, bahwa anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut.
- e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi, setiap unit kerja pemerintah terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintah.
- f. Anggaran sebagai penilaian kinerja, anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberian kerja (legislatif). Kinerja

dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran pengendalian kinerja.

- g. Anggaran sebagai alat motivasi, bahwa anggaran dipergunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam pencapaian tujuan dan target organisasi yang telah ditetapkan. Target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah dalam mencapainya.

Menurut Mulyadi (2001), fungsi dari anggaran ialah:

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.4. Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran ialah suatu proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain (Mulyadi, 2001). Proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses akuntansi dan juga proses manajemen. Proses akuntansi berarti penyusunan anggaran merupakan studi mekanisme, prosedur untuk merakit data dan membentuk anggaran. Sedangkan proses manajemen berarti penyusunan

anggaran merupakan proses penetapan peran tiap manajer dalam melaksanakan program. Proses penyusunan anggaran harus berdasarkan campuran antara penyusunan anggaran secara *top down dan bottom up* (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Darlis, 2002) karena proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak mulai dari manajemen tingkat atas sampai dengan manajemen tingkat bawah yang secara umum mencerminkan peranan yang aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dan tujuan anggaran.

Menurut (Blocher, 1999 dalam Nafarin, 2000) penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu:

1. *Top Down* (dari atas ke bawah) atau penganggaran otoratif

Penganggaran otoratif adalah proses dimana manajemen puncak yang menentukan tujuan secara keseluruhan, yang sering kali mengurangi komitmen dari manajer tingkat bawah dan para karyawan yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan anggaran tersebut. Hal ini disebabkan penganggaran otoratif lebih bersifat perintah, tetapi penganggaran ini dapat memberikan pengendalian pengambilan keputusan yang lebih baik dari pada penganggaran partisipatif.

2. *Bottom up* (dari bawah ke atas) atau penganggaran partisipatif

Penganggaran partisipatif merupakan alat komunikasi yang baik yang dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan anggaran. Akan tetapi bila tidak dikendalikan dengan baik, penganggaran partisipatif ini dapat mengarah kepada target anggaran yang mudah dicapai atau tidak sesuai dengan strategi organisasi atau target anggaran.

2.2. Komitmen Organisasi

Nouri (1994) dalam Darlis, 2002 mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat identifikasi pekerja dalam suatu organisasi. (Wiener, 1982 dalam Darlis 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan organisasi. (Mowday et al, 1979

dalam Darlis, 2002) menyatakan bahwa komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*Goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Porter et al, 1974 dalam Noury dan Parker, 1996 dalam Darlis, 2002).

2.2.1. Komponen Komitmen Organisasi

Komponen-Komponen Komitmen Organisasi dalam O.P Fadjar (2006) :

a. Komitmen *Affective*

Ditunjukkan oleh adanya penerimaan, kepercayaan yang kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi dan kemauan untuk menyerahkan segala usaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi tersebut

b. Komitmen *Continuence*

Berhubungan dengan besarnya biaya-biaya yang dikeluarkan oleh seseorang apabila meninggalkan organisasi.

c. Komitmen *Normative*

Menyangkut kewajiban untuk loyal kepada organisasi.

Komitmen *affective* menunjukkan loyalitas bawahan terhadap organisasi tempatnya berada. Sementara komitmen *continuence* menunjukkan bahwa berada pada organisasi karena ia merasa membutuhkan organisasi tersebut. Komitmen *affective* sangat diharapkan untuk menghasilkan efek positif bagi perilaku kerja seperti kehadiran, penampilan, hubungan antara individu dalam organisasi, diikuti dengan komitmen *normative*. Komitmen *continuence* akan mempengaruhi hal-hal tersebut secara negatif. (Powel dan Meyer, 2004 dalam Siahaan, 2006).

2.3. Partisipasi Penganggaran

Merupakan 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). Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah/atas dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya Anthony dan Govindradjan (2001) menyatakan bahwa mekanisme anggaran akan mempengaruhi perilaku bawahan. Perilaku *dysfunctional* ini merupakan perilaku bawahan yang mempunyai konflik dengan tujuan organisasi (Hansen dan Mowen, 1997).

Partisipasi memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerjasama diantara para manajer. Betapa pun demikian, bentuk keterlibatan bawahan/pelaksana anggaran disini dapat bervariasi, tidak sama satu organisasi dengan yang lain. Tidak ada pandangan yang seragam mengenai siapa saja yang harus turut berpartisipasi, seberapa dalam mereka terlibat dalam pengambilan keputusan dan beberapa masalah menyangkut partisipasi (Siegel dan Ramanauskas-Marconi, 1989). Organisasi harus memutuskan sendiri batasan-batasan mengenai partisipasi yang akan mereka terapkan.

2.3.1. Tingkatan-tingkatan Partisipasi Penganggaran

Menurut Sugeng (1996) dengan memperhatikan perbedaan tingkatan yang ada maka pada dasarnya tampak adanya 3 tingkatan yaitu :

a. **Tingkat Saling Mengerti**

Tujuannya adalah untuk membantu para anggota kelompok agar memahami masing-masing fungsi dan sikap, sehingga dapat mengembangkan kerja sama yang lebih baik. Dengan demikian secara pribadi mereka akan lebih banyak terlibat, bersikap kreatif dan juga menjadi lebih bertanggung jawab.

b. **Tingkat penasihat (Sugesti)**

Para anggota kelompok pada hakekatnya sudah cenderung siap untuk memberikan suatu usul/saran kalau telah memahami masalah ataupun situasi yang diharapkan kepada mereka.

c. **Tingkat Otoritas**

Otoritas pada dasarnya memberi wewenang kedalam suatu kelompok untuk memantapkan keputusannya. Kewenangan itu dapat bersifat resmi kalau kelompok hanya memberikan konsep keputusan kepada pimpinan yang kemudian dapat diresmikan jadi kelompok oleh pemimpin.

2.4. Asimetri Informasi

Informasi dikatakan dalam kondisi asimetri jika satu pihak memiliki pengetahuan lebih dari pada pihak lain. Dalam konteks teori keagenan, asimetri informasi didefinisikan sebagai perbedaan informasi yang dimiliki oleh agen dan *principal*. Sehingga *principal* tidak dapat memonitor kemampuan atau potensi sesungguhnya yang dimiliki oleh agen (Kaplan & Atkinson, 1998). Terkait dengan asimetri informasi ini kemudian muncul istilah *shrinking*, yaitu usaha yang dilakukan agen untuk menyembunyikan informasi *private* yang dimilikinya. Asimetri informasi menjadi masalah serius ketika informasi penting mengenai perencanaan dan pengendalian perusahaan ada di tangan agen dan tidak diketahui oleh agen. Salah satu asumsi yang mendasari teori keagenan adalah penekanan pada aspek ekonomi yang mendasari hubungan antara agen dan *principal*. Agen, misalnya manajer bawahan, akan berupaya mencapai prestasi jika termotivasi oleh adanya insentif dari atasan. Dengan demikian, insentif juga bisa digunakan *principal* dalam memonitor perilaku agen agar sesuai dengan kontrak kerja antara agen dan *principal* yang telah disepakati, termasuk dalam memotivasi subordinat untuk tidak melakukan *shrinking*.

Sedangkan disisi lain, *principal* akan memanfaatkan agen secara maksimal demi kesejahteraan mereka dan memberikan kompensasi sesuai tingkat usaha yang dilakukan agen (Kurniawan, 2002).

Atasan/pemegang kuasa anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih daripada bawahan/pelaksana anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan/pelaksana anggaran, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan/pemegang kuasa anggaran kepada bawahan/pelaksana anggaran mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan/pelaksana anggaran terlalu tinggi. Namun bila

kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan/pelaksana anggaran akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut informasi asimetris.

Pembahasan lebih dalam diarahkan pada informasi asimetris kedua, karena sebenarnya tingkat kemampuan masing-masing unit yang sebenarnya sangat jelas diketahui oleh bawahan/pelaksana anggaran, sementara pengetahuan atasan/pemegang kuasa anggaran tentang kemampuan tiap unit hanya bergantung pada laporan yang dibuat oleh bawahan (Utomo, 2006). Dalam anggaran konvensional dimana penyusunannya dilakukan secara *top-down* kondisi diatas dapat terjadi karena tidak ada ruang dimana atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran dapat berkomunikasi dan saling bertukar pengetahuan mengenai apa yang terjadi dalam unit tanggung jawab bawahan/pelaksana anggaran.

Agency Theory menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan 1998). Jika bawahan (agen) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi *local*, maka ini akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, sering keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya, jika dalam melakukan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan mendapatkan *rewards* berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi ini jelas akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

2.5. Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan diartikan sebagai keterbatasan individu dalam menilai profitabilitas gagal atau berhasilnya keputusan yang telah dibuat.

Sedangkan menurut Miliken (1987) dalam Sukma Lesmana (2003) ketidakpastian lingkungan merupakan persepsi manajer tentang lingkungan yang dihadapi dan akan mempengaruhi perusahaan dimana ia bekerja.

Dalam lingkungan yang stabil, proses perencanaan dan pengendalian tidak banyak menghadapi masalah, namun dalam kondisi yang tidak pasti proses perencanaan dan pengendalian akan menjadi semakin sulit dan banyak menghadapi masalah, karena kejadian-kejadian di masa yang akan datang akan sulit diperkirakan (Chenhall dan Morris, 1986 dalam Yuwono, 1999). Menurut (Duncan, 1972 dalam Darlis, 2002) lingkungan ialah seluruh faktor sosial dan fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuat keputusan orang-orang dalam organisasi. Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai totalitas faktor sosial dan fisik yang berpengaruh terhadap perilaku pembuat keputusan seseorang dalam organisasi. Sedangkan (Govindarajan, 1986) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai persepsi ketidakpastian lingkungan atas lima faktor, yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah, dan teknologi. (Miliken, 1987 dalam Darlis, 2002) ketidakpastian lingkungan ialah rasa ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Seseorang mengalami ketidakpastian lingkungan karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat atau karena dia merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. (Simon, 1987 dalam Amrul, 2001) berpendapat bahwa ketidakpastian lingkungan disebabkan oleh heterogenitas dan dinamika lingkungan. Hal tersebut disebabkan oleh kompleksitas, keanekaragaman aktivitas yang tidak terduga, ketidakstabilan, dan turbulensi lingkungan yang sulit diprediksi.

Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah terjadi pada individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pada kondisi ini bawahan dapat memberikan informasi pribadi yang dimiliki kepada atasan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran dapat lebih akurat. Namun dapat terjadi sebaliknya dimana bawahan tidak memberikan informasi kepada atasan. Informasi yang diperoleh dari

kemampuan dalam menganalisis kejadian di masa datang tersebut tidak diberikan untuk membantu organisasi dalam penyusunan anggaran. Dalam kondisi ini untuk membantu organisasi dalam penyusunan anggaran (Govindarajan, 1986 dalam Darlis, 2002). Untuk mengukur variabel ketidakpastian lingkungan diperlukan indikator-indikator antara lain: metode yang diterapkan perusahaan, informasi yang dimiliki manajer untuk membantu keputusan, kesulitan dalam membuat keputusan yang benar, pengendalian keputusan, keyakinan dalam pengambilan keputusan, keyakinan dalam penyesuaian yang dibuat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi, tindakan yang dilakukan manajer sesuai dengan sasaran anggaran, bekerja sesuai informasi, harapan orang lain dalam perusahaan, kesulitan dalam menentukan apakah metode yang digunakan manajer mampu untuk mencapai sasaran anggaran, keyakinan dalam mengerjakan pekerjaan, kebiasaan menghadapi masalah baru yang terkait dengan anggaran.

2.5.1. Komponen Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan meliputi 3 komponen berikut ini, yaitu :

- a. *Effect Uncertainty*, merupakan ketidakpastian lingkungan dalam memprediksi pengaruh lingkungan di masa datang terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu. Seorang manajer berada dalam ketidakpastian pengaruh ini bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa berpengaruh terhadap perusahaan (sifat), seberapa jauh peristiwa tersebut berpengaruh (kedalaman) dan kapan pengaruh tersebut akan sampai pada perusahaan (waktu). Ketidakpastian pengaruh atas peristiwa yang terjadi pada masa mendatang akan lebih menonjol jika ketidakpastian keadaan lingkungan sangat tinggi di masa yang akan datang.
- b. *Response Uncertainty*, merupakan ketidakmampuan memprediksi konsekuensi pilihan-pilihan konsekuensi untuk merespon lingkungan.
- c. *Stated Uncertainty*, merupakan ketidakmampuan memprediksi komponen lingkungan yang meliputi pelanggan, pemerintah, teknologi dan pesaing. Artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen terhadap tindakan

apa yang harus dalam menghadapi para pemasok, pesaing, pelanggan, konsumen dan lain sebagainya, atau manajer merasa tidak pasti terhadap kemungkinan perubahan lingkungan yang relevan, seperti perubahan teknologi, demografi dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, ketidakpastian lingkungan akan diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Duncan (1972). Berdasarkan ketiga tipe ketidakpastian lingkungan tersebut di atas, *state uncertainty* merupakan tipe secara konseptual paling sesuai menggambarkan ketidakpastian lingkungan. Konsep ini telah digunakan oleh banyak peneliti sebelumnya antara lain Duncan (1972), Prefer dan Salancik (2000)

Menurut Duncan (1972) dalam Imron (2004) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan sebagai ketidaktersediaan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan, tidak diketahuinya hasil (*outcome*) dari keputusan tertentu tentang seberapa besar perusahaan akan mengalami kerugian jika keputusan yang diambil ternyata salah dan ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan pada berbagai tingkat keyakinan tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu keputusan.

Dalam pandangan yang sedikit berbeda, Lawrence dan Lorch (2001) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan mencakup tiga komponen utama yaitu:

1. Kurangnya informasi yang jelas.
2. Jangka waktu umpan balik.
3. Ketidakpastian umum tentang hubungan kausal.

Sedangkan menurut Duncan persepsi ketidakpastian lingkungan terdiri dari:

1. Kurangnya informasi yang berkaitan dengan faktor lingkungan yang dikaitkan dengan situasi pengambilan keputusan tertentu.

2. Kurangnya pengetahuan tentang hasil dari keputusan khusus, keputusan tertentu.
3. Kurangnya pengetahuan tentang bagaimana faktor lingkungan akan mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan dari unit keputusan dalam melaksanakan fungsinya.

2.6. *Budgetary Slack*

Menurut Anthony & Govindarajan (2001), senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh subordinat dengan jumlah estimasi yang terbaik dari perusahaan. Sedangkan Young (1985) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai suatu jumlah yang menyatakan produktivitas yang lebih rendah ketika bawahan diberi kesempatan untuk memilih standar kerja yang akan digunakan untuk menilai kinerjanya. Anggaran dikatakan mengandung *slack* apabila subordinat menyusun target anggaran lebih rendah dari target peramalan terbaik masa depan sehingga target anggaran lebih mudah dicapai (Lukka, 1988). 3 alasan utama manajer melakukan *budgetary slack* :

- a. Orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya.
- b. *Budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/ mencapai anggarannya.
- c. Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Bart (1998) dalam Nugrahadi (2006) mengemukakan enam strategi yang dilakukan manajer dalam menciptakan senjangan anggaran. keenam strategi tersebut ialah:

- a. Memperkecil estimasi volume
- b. Tidak menyatakan atau memperkecil kenaikan biaya
- c. Tidak menyatakan atau memperkecil program pengurangan biaya
- d. Memperkecil biaya-biaya

- e. Memperbesar biaya riset pasar.
- f. Tidak menyatakan perluasan lini produk.

2.7. Pendekatan Kontinjensi pada Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu mekanisme kontrol organisasi dan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dan berbagai aktivitas yang dilakukan (Nazaridin, 1998 dalam Prasetyo, 2002). Salah satu fungsi dari sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitas serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam usaha mencapai tujuan organisasi dengan sukses (Gordon, 1976; Anthony dan Kaplan; Atkinson, 1995 dalam Nugrahedi, 2006).

Dalam penelitian ini digunakan sebagai faktor kontinjensi ialah komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan persepsi ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran.

2.8. Hubungan Antar Variabel

2.8.1. Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack*

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada atasannya, sehingga atasan dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggung jawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Jika keterlibatan bawahan disalahgunakan dalam penyusunan anggaran maka akan menimbulkan *slack*.

2.8.2. Komitmen Organisasi terhadap *budgetary slack*

Wiener (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang mengutamakan kepentingan organisasi

dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya (Pinder 1984). Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan profitable (Luthans 1998). Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry 1981; Porter et al 1974) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al 1974). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.

2.8.3. Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*

Salah satu faktor penyebab munculnya senjangan anggaran adalah jika bawahan memiliki informasi yang lebih besar dibandingkan atasan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Young (1985), Chow et al. (1988), Dunk (1993), dan Nugraheni & Sugiri (2004) yang menyimpulkan bahwa asmetri informasi berpengaruh terhadap terciptanya senjangan anggaran.

2.8.4. KetidakPastian Lingkungan terhadap *Budgetary Slack*

Kondisi ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan informasi bawahan terhadap bidang teknisnya melebihi informasi yang dimiliki atasannya sehingga akan berpengaruh positif pada senjangan anggaran jika bawahan tersebut tidak melaporkan informasi yang diberikan kepada atasan.

Individu akan mengalami ketidakpastian yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Miliken, 1978 dalam Darlis, 2002).

Sedangkan dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah, individu dapat memprediksi keadaan di masa yang akan datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukan dapat direncanakan dengan akurat (Duncan, 1972 dalam Fauziyah, 2000).

Penelitian terhadap pengaruh ketidakpastian lingkungan atas sistem pengendalian manajemen telah banyak dilakukan, terutama dihubungkan dengan berbagai dimensi sistem penganggaran, seperti : partisipasi (Duncan, 1972 ; Govindarajan, 1986), penyusunan sasaran anggaran (Hirst, 1981), dan kinerja manajerial (Gul dan Chia, 1994 ; Kren, 1992).

Seseorang bawahan yang mempunyai partisipasi tinggi dalam anggaran dan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah, akan mampu menciptakan senjangan dalam anggaran, karena ia mampu mengatasi ketidakpastian dan mampu memprediksi masa mendatang. Sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, akan semakin sulit untuk memprediksi masa depan dan semakin sulit pula menciptakan senjangan anggaran.

2.9. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun, (2008) dengan judul “Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan *Budgetary slack*. Penelitian ini menggunakan metode *mail survey*, meneliti 35 *midle management level* pada RSUD Se Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Variabel informasi asimetri dan *Group Cohesiveness* berpengaruh signifikan dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sedangkan variabel budaya organisasi, tidak berpengaruh dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
2. Penelitian yang dilakukan Shofiana Brahmayanti dan Mahfud Sholihin, (2006) dengan judul “Pengaruh Reputasi dalam Hubungan Antara Asimetri Informasi dengan Senjangan Anggaran Dibawah Metode

Kompensasi *Truth Inducing*". Shofiana meneliti pengaruh reputasi dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran dengan metode *truth inducing* sebagai variabel moderating. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel mahasiswa yang diproksikan sebagai subordinat/bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasilnya dalam penelitian ini yang menggunakan metode eksperimen ini menunjukkan bahwa dalam metode insentif *truth inducing* asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa reputasi memoderasi hubungan antara asimetri informasi dengan senjangan anggaran. Dalam kondisi asimetri informasi, semakin tinggi reputasi bawahan maka semakin rendah senjangan anggaran yang dibuat.

3. Penelitian yang dilakukan Bellianus Patria Latuheru, (2006) dengan judul "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". Bellianus meneliti dengan menggunakan manajer level atas dan menengah perusahaan manufaktur yang ada di Maluku sebagai sampelnya. Hasil dari penelitian tersebut Interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran signifikan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Theresia Dian Ekawati dan Ch. Wiwik Sunarni, (2006) dengan judul " Pengaruh Persepsi Ketidakpastian lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat milik Pemerintah di Wilayah Jawa Tengah". Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah BPR di wilayah Jawa Tengah. Hasil dari penelitian tersebut Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran berpengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran dan Persepsi KetidakPastian Lingkungan berpengaruh positif terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Siwi Nugraheni dan Slamet Sugiri, (2004) dengan judul " Pengaruh Reputasi, Etika, dan *Self Esteem* subordinat terhadap *Budgetary Slack* dibawah asimetri informasi".

Partisipan atau subyek penelitian ini terdiri atas 101 mahasiswa S1 Universitas Pembangunan Nasional Jogjakarta angkatan 2000/2001. Hasil dari penelitian ini Dibawah kondisi asimetri informasi tinggi (rendah), subordinat dengan reputasi rendah (tinggi) cenderung membuat *budgetary slack* lebih tinggi (rendah) dan dibawah kondisi asimetri informasi tinggi (rendah), subordinat dengan etika rendah (tinggi) cenderung membuat *budgetary slack* lebih tinggi (rendah).

2.10. Hipotesis

Hipotesis didenifisikan sebagai pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah sehingga harus diuji secara empiris (Iqbal Hasan,2004). Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan peneliti adalah :

2.10.1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Interaksi antara komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya organisasi. Peningkatan atau penurunan senjangan anggaran bergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al dalam Edfan Darlis, 2002). Apabila komitmen organisasi tinggi maka senjangan anggaran yang tercipta akan rendah begitu juga sebaliknya, apabila komitmen organisasi rendah maka senjangan anggaran yang tercipta akan tinggi. Maka dalam hal ini hipotesis yang diajukan peneliti:

H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

2.10.2. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Partisipasi penganggaran bawahan lazim dilakukan dalam penyusunan anggaran, diharapkan dari partisipasi, kinerja bawahan akan meningkat karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi . Bawahan akan membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya

sehingga anggaran yang disusun lebih akurat (Rahayu, 1997 dalam Nugrahadi, 2006) sehingga senjangan anggaran bisa berkurang. Maka hipotesis yang diajukan peneliti adalah:

H2 : Partisipasi Penganggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

2.10.3. Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap *Budgetary Slack*

Menurut (Baiman, 1982 dalam Nugrahadi, 2006) bawahan yang berpartisipasi akan terdorong untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat. Namun jika bawahan mempunyai kepentingan pribadi dalam suatu organisasi akan menyembunyikan informasi khusus tentang kondisi lokal yang atasan tidak mengetahui. Dengan adanya bawahan yang mempunyai informasi lebih dari atasan bisa menyebabkan adanya senjangan anggaran. Maka hipotesis yang diajukan peneliti:

H3 : Asimetri Informasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*.

2.10.4. Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Budgetary Slack*

Interaksi antara ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan yang akan berubah. Bagi bawahan ketidakpastian lingkungan yang rendah adalah kondisi yang memudahkan untuk memperoleh informasi, terutama informasi yang menyangkut bidang teknisnya. Pernyataan ini mengacu pada pendapat (Govindarajan, 1986 dalam Darlis Edfan, 2002) dia menyimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan yang rendah mendorong bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk tidak melakukan senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan peneliti:

H4 : Persepsi ketidakpastian Lingkungan berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*.

2.11. Model Penelitian

Anggaran merupakan kelengkapan penting yang digunakan perusahaan dalam proses perencanaan dan pengendalian. Semakin kompleks masalah menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan dengan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran merupakan salah satu berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran. Namun secara umum definisi anggaran yang digunakan seperti yang diungkapkan oleh Lowe (1970) dalam Lestari (2000) bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan, atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu pada masa yang akan datang.

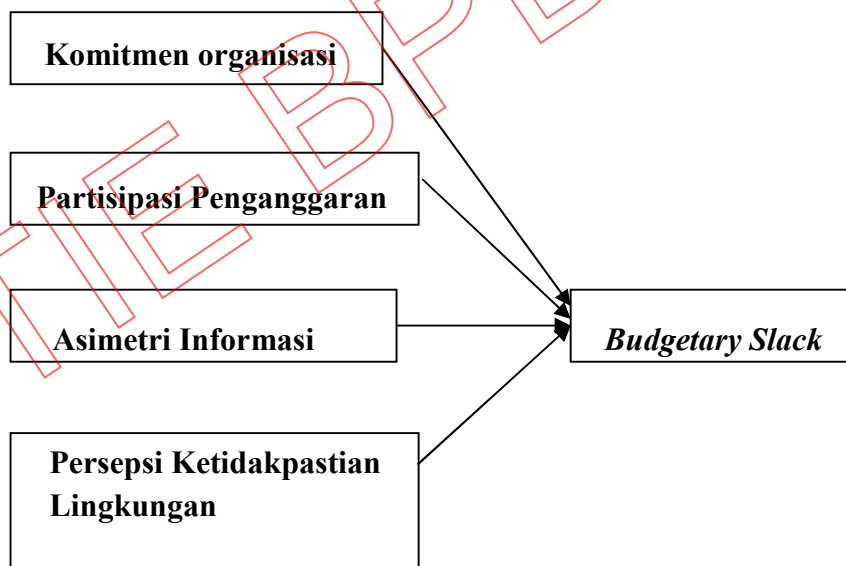
Budgetary slack (Siegel, 1989) merupakan selisih antara sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*, penelitian ini mengacu pada penelitian Dunk (1993), Lukka (1998), Young (1985), Nouri (1994), Ivan (1999), Lestari (2000), Slamet Sugiri (2004), dan Fakhilatun (2008). Bahwa partisipasi penganggaran akan meningkatkan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Hal ini lebih dikarenakan mereka ingin agar anggaran yang disusun mudah dicapai, dan sebaliknya semakin rendah partisipasi akan menurunkan tingkat kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

(Dunk, 1993 dalam Darlis, 2002) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan membesarkan kesempatan bagi bawahan untuk melakukan senjangan pada anggaran. Hal ini terjadi apabila bawahan memiliki informasi mengenai suatu kondisi yang dihadapinya enggan untuk mengungkapkan informasi tersebut pada atasan. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya mudah dicapai (Merchant, 1995 dalam Fitri, 2004). Senjangan anggaran dapat mengurangi efektivitas anggaran di dalam perencanaan dan pengendalian organisasi (Weller 1998 dalam Yuwono 1999).

Ketidakpastian Lingkungan adalah rasa ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Ketidakmampuan individu untuk memprediksi keadaan dimasa depan akan meningkatkan kecenderungan untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya dalam kondisi dimana individu mampu memprediksi seusatu dengan akurat akan mengurangi kecenderungan untuk melakukan senjangan anggaran. Kemampuan memprediksi keadaan dimasa yang akan datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dalam penelitian ini kerangka berfikir akan digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

Metode Penelitian

3.1. Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan definisi yang digunakan untuk mengekspresikan suatu abstraksi yang terbentuk melalui generalisasi dari pengamatan terhadap fenomena-fenomena (Indriantoro dan Supomo, 1999 : 58). Dari definisi tersebut, maka definisi konsep dalam penelitian ini adalah :

a. Komitmen Organisasi

Peningkatan atau penurunan senjangan anggaran tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al 1979). 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 untuk mengabdikan kepada organisasi (Porter et al 1974).

b. Partisipasi Penganggaran

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).

c. Asimetri Informasi

Informasi dikatakan asimetri jika satu pihak memiliki pengetahuan lebih dari pada pihak lain. Sebagai perbedaan informasi yang dimiliki oleh agen dan *principal* sehingga *principal* tidak dapat memonitor kemampuan atau potensi sesungguhnya yang dimiliki oleh agen (Kaplan & Atkinson, 1998).

d. Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Diartikan sebagai keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya keputusan yang telah dibuat. Sedangkan menurut Miliken (1987) dalam Sukma Lesmana (2003) ketidakpastian lingkungan merupakan persepsi manajer tentang lingkungan yang dihadapi dan akan mempengaruhi perusahaan dimana ia bekerja.

e. Senjangan anggaran

Diartikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika ia diberi kesempatan untuk menentukan standard kinerjanya (Young, 1985).

3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indriantoro dan Nur, 1999). Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel Bebas (*Independent variable*)

Variabel bebas yaitu sejumlah gejala dengan berbagai unsur/faktor yang ada didalamnya menentukan/mempengaruhi adanya variabel-variabel yang lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu:

a) Komitmen Organisasi (X1)

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al 1979). Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al 1974). Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan

anggaran akan lebih besar. Variabel komitmen organisasi digunakan untuk mengetahui bagaimana perilaku atau konsistensi internal manajer terhadap perusahaan. Berdasarkan instrumen yang dikembangkan (Cook dan Wall, 1980 dalam Siahaan, 2006) adalah sebagai berikut:

- a. Rasa bangga terhadap perusahaan.
 - b. Keinginan manajer bekerja keras untuk dirinya dan perusahaan.
 - c. Kesetiaan terhadap organisasi.
 - d. Perasaan berperan dan ikut memiliki organisasi.
 - e. Tawaran gaji yang lebih besar.
 - f. Perasaan senang dalam organisasi.
- b) Partisipasi penganggaran (X2)

Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Adapun yang menjadi indikator dari partisipasi penganggaran adalah (Instrumen Milani 1975 dalam Ratnawati, 2004):

- a. Pendapat Penyusun Anggaran.
 - b. Penilaian Anggaran.
 - c. Permintaan pendapat tentang anggaran.
 - d. Pengaruh anggaran.
 - e. Pentingnya usulan anggaran.
 - f. Keterlibatan manajer.
- c) Asimetri Informasi (X3)

Adalah ketika salah satu pihak mempunyai informasi lebih dari pihak lain. Adapun indikator-indikatornya adalah:

- a. Informasi yang lebih.
- b. Pengaruh perencanaan dan pengendalian perusahaan.
- c. Metoda memonitor cara berperilaku.

d) KetidakPastian Lingkungan (X4)

Ketidakpastian Lingkungan merupakan ketidakpastian sebagai rasa ketidakmampuan pihak Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang dalam memprediksi sesuatu secara tepat. Adapun indikator dari ketidakpastian lingkungan ini yang dikembangkan Duncan R.B (1972) terdiri dari:

- a. Keyakinan akan metoda yang terbaik.
- b. Kemampuan membantu perusahaan.
- c. Kesulitan membuat keputusan yang benar.
- d. Pengaruh keputusan yang dibuat.
- e. Keyakinan dalam bertindak.
- f. Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi.
- g. Pengaruh tindakan terhadap sasaran anggaran.
- h. Kesulitan mencapai sasaran anggaran.
- i. Bekerja sesuai informasi.
- j. Keyakinan dalam melakukan pekerjaan.

b. Variabel Terikat/variabel tergantung (*dependent variabel*)

Yaitu sejumlah gejala dengan berbagai unsur atau faktor yang didalamnya ditentukan atau dipengaruhi oleh adanya variabel yang lain (Hadawi Nawawi dan Martini Hadari, 1992:42). Adapun variabel terikat adalah:

a) *Slack anggaran/Budgetary slack*

Budgetary Slack adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan, hal ini dilakukan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kemampuan yang sesungguhnya. Adapun indikator ini dikembangkan oleh Onsi, M (1973) terdiri dari:

- a. Usulan terhadap anggaran.
- b. Keamanan dalam membuat anggaran.

c. Kesiediaan terhadap kelonggaran.

d. Dampak *Budgetary slack*.

Berdasarkan instrumen (Dunk,1993 dalam Yuwono,1999) sebagai berikut:

g. Standar anggaran mendorong produktifitas.

h. Anggaran Departemen dapat terlaksana.

i. Keterbatasan jumlah manajer.

j. Rasa tanggungjawab manajer.

k. Target anggaran tidak memperbaiki tingkat efisiensi.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Adapun yang dijadikan sebagai populasi ini adalah para kabag atau kaubag fungsional Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Kota Magelang.

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi serta jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya.

Tekhnik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *mail survey*, hal itu karena ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Sehingga peneliti merasa perlu untuk meneliti secara keseluruhan tanpa harus mengambil dalam jumlah tertentu. (Arikunto,2001:115).

3.4. Jenis Data

Dalam penulisan skripsi ini jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro (2001:145) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang

diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis. Penelitian ini berusaha mengungkapkan mengenai pengaruh komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack*.

3.4.1 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (Marzuki, 2000:55), dalam hal ini diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan.

b. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari penelitian (Marzuki, 2000:56) berasal dari buku-buku ilmiah, majalah, tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

a. Wawancara

Melakukan wawancara secara langsung pada pihak perusahaan terutama menyangkut partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack*.

b. Kuesioner

Yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian.

c. Studi Kepustakaan

Yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku-buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

3.6. Metode Analisis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik yang meliputi:

1) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2001:36). Juga merupakan suatu cara untuk menjelaskan data penelitian dalam bentuk tabel, gambar dengan penggambaran yang jelas. Dalam penelitian ini, Analisis kuantitatif yang digunakan adalah merupakan suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil responden yang diberikan, kemudian dilakukan analisa berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel untuk mempermudah dalam menganalisa.

2) Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali,2001:43). Menurut Setiawan (2005:242) model regresi berganda tersebut dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+b_4X_4+e$$

Keterangan:

$$Y = \text{budgetary slack}$$

b_0 = Bilangan konstanta

X_1 = Komitmen Organisasi

X_2 = Partisipasi Penganggaran

X_3 = Asimetri Informasi

X_4 = Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefisien Regresi

e = *Error of term* (variabel pengganggu)

3) Uji Kualitas Instrumen

a) Uji Validitas

Menurut Ghozali (2001) uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah/valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk mengetahui apakah masing-masing variabel dalam penelitian ini telah benar-benar mengukur apa yang ingin diukur, maka menggunakan korelasi *pearson moment*.

Rumus:

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

N = Jumlah Subyek

X = Nilai dari item

Y = Nilai total

Pengambilan keputusannya bahwa setiap indikator dikatakan valid apabila nilai r - hitung lebih besar atau sama dengan r - tabel, untuk mengetahui hasil tersebut dibantu dengan program SPSS Versi 11.5,

dimana untuk nilai r hitung ditunjukkan dengan *corrected item total correlation*.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali,2001). Cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Adapun rumusnya:

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (r - 1)k}$$

Dimana:

α = Koefisien Reliabilitas

k = jumlah item per variabel x

r = macam korelasi antar item

Hasil pengujian dikatakan reliabel apabila nilai dari alpha menunjukkan lebih besar dari nilai standarisasi sebesar 0.6, dimana pada pengujian reliabilitas ini menggunakan bantuan komputer program SPSS.

4) Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam data, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai hubungan distribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001:28). Uji normalitas diperiksa dengan menggunakan pemeriksaan plot probabilitas normal. Menurut Ghozali (2001,74) dasar pengambilan keputusan uji normalitas dapat dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b) Multikolinieritas

Menurut (Imam Ghozali, 2001:63) bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinier menurut perhitungan yang dilakukan dengan program SPSS Dapat diketahui dengan berpedoman sebagai berikut (Imam Ghozali, 2001:57):

Kriteria terjadinya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya yaitu Nilai *Variance Inflation factor* (VIF) sebagai berikut:

1. Jika nilai *tolerance* diatas 0.10 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak mempunyai persoalan multikolinieritas sehingga bisa dilakukan ke pengujian selanjutnya.
2. Jika nilai *tolerance* di bawah 0.10 dan nilai VIF lebih dari 10, maka terjadi persoalan multikolinieritas.

c) Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2001:77). Bila terjadi heteroskedastisitas, akan mengakibatkan varians koefisien regresi menjadi minimum dan *confident interval* melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan metode grafik antara nilai prediksi yang diperoleh dari model

regresi dengan kuadrat dari masing-masing residual. Apabila tidak terbentuk suatu pola tidak terdapat heterokedastisitas, sehingga asumsi penyimpangan model linier tidak terjadi.

5) Uji Kebaikan Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fitnya*. Tujuan dari uji kebaikan model ini adalah untuk menentukan seberapa baik model yang digunakan cocok untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Secara *statistic*, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi dan nilai statistik F (Ghozali, 2005).

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen (Ghozali, 2005).

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2005).

Uji statistik F dapat disebut juga tentang kebaikan model regresi (*goodness of fit*). Maksudnya, seberapa baik data sampel suatu penelitian *fit* dengan model regresi yang diajukan dalam penelitian tersebut. Jika model regresi cukup *fit* berarti pengujian dapat dilanjutkan ke tahap uji statistik t atau uji parsial (Usman, 2007). Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf

signifikansi alfa sama dengan 5% ($\alpha = 0,05$) dengan kriteria pengambilan keputusan *goodness of fit* sebagai berikut :

Apabila $p\ value < \alpha$ maka mampu menolak H_0 atau dengan kata lain hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima, artinya bahwa variabel-variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_a : tidak semua β berharga nol artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

6) Uji Signifikan Parameter Individu (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan persepsi ketidakpastian lingkungan. Sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah *Budgetary slack*.

Rumusan hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_a : \beta_1 < 0$, artinya komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

$H_a : \beta_2 < 0$, artinya partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

$H_a : \beta_3 < 0$, artinya asimetri informasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

$H_a : \beta_4 < 0$, artinya persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi alfa sama dengan 5% ($\alpha = 0,05$) dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

Apabila $p \text{ value} < \alpha$ maka mampu menolak H_0 atau dengan kata lain hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima, artinya bahwa variabel-variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

STIE BPD Jateng

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Magelang merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang pada awalnya berdirinya dimulai dengan dibentuknya Kantor Kas Negara Magelang. Pada tahun 1990 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI nomor 645/KMK.01/1989 kedua kantor tersebut, yaitu Kantor Perbendaharaan Negara Magelang dan Kantor Kas Negara Magelang mengalami reorganisasi dilebur menjadi satu.

Sejak berdirinya Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Magelang, jumlah pegawai mengalami perubahan yang bervariasi disebabkan adanya mutasi, meninggal dunia dan pensiun. Dukungan sumber daya manusia dalam rangka menggerakkan roda organisasi dan administrasi pada KPPN Magelang pada saat ini berjumlah 65 orang dan 40 orang yang menduduki pelaksana, pengatur muda dan penata muda atau yang biasa disebut kabag dari masing-masing satuan kerja.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Magelang mempunyai 65 orang pegawai dan hanya 40 orang yang menduduki jabatan sebagai pelaksana, pengatur muda dan penata muda atau setara dengan jabatan kabag (kepala bagian) yang bertugas memimpin jalannya rapat dan pengambilan suatu keputusan untuk berlangsungnya instansi tersebut.

Berikut merupakan tabel kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini:

Tabel 4.1

Proses Penentuan Sampel

| Kriteria | Jumlah |
|---|--------|
| Karyawan yang terdapat dalam Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Magelang | 65 |
| Karyawan yang masih aktif bekerja di Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Magelang | 65 |
| Staf yang menduduki jabatan pelaksana, penata muda dan pengatur | 40 |
| Staf yang memenuhi kriteria sample | 40 |

Sumber: Buku Struktur dan Profil KPPN Magelang 2011

Staf maupun karyawan yang digunakan sebagai sampel adalah berjumlah 40 orang yang menduduki jabatan sebagai pelaksana, penata muda dan pengatur.

4.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang ditampilkan adalah hasil dari statistik deskriptif, analisis regresi, uji alat instrumen, uji asumsi klasik, uji kebaikan model, dan uji T. Data primer yang dapat diolah dengan menggunakan program atau aplikasi berbasis SPSS.

4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis deskriptif untuk memberikan informasi tentang sebaran data masing-masing variabel yang dikaji yaitu variabel komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi, persepsi ketidakpastian lingkungan, dan *budgetary slack*. Hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|------------------------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| Komitmen Organisasi | 40 | 53 | 65 | 58,65 | 2,392 |
| Partisipasi Penganggaran | 40 | 51 | 72 | 66,50 | 3,883 |
| Asimetri Informasi | 40 | 52 | 65 | 58,05 | 2,689 |
| Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | 40 | 48 | 69 | 61,97 | 4,709 |
| Budgetary Slack | 40 | 18 | 32 | 23,97 | 3,076 |
| Valid N (listwise) | 40 | | | | |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa nilai komitmen organisasi adalah antara 53 sampai dengan 65 dengan nilai rata-rata sebesar 58,65 dengan standar deviasi sebesar 2,392. Nilai positif menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada KPPN Kota Magelang sangat tinggi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata, hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi dari KPPN Kota Magelang rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut, diperoleh nilai terendah partisipasi penganggaran sebesar 51, nilai tertinggi sebesar 72, dan nilai rata-rata sebesar 66,50, dengan standar deviasi sebesar 3,883. Nilai positif menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran pada KPPN Kota Magelang dinaikkan agar para staf bisa ikut serta dalam pengambilan keputusan. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata, hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi dari KPPN Kota Magelang rendah karena penyebaran datanya normal.

Berdasarkan tabel 4.2, dapat dilihat pula bahwa nilai terendah asimetri informasi sebesar 52, nilai tertinggi sebesar 65, dan nilai rata-rata sebesar 58,05 dengan standar deviasi sebesar 2,689. Nilai positif menunjukkan bahwa asimetri informasi pada KPPN Kota Magelang dinaikkan agar informasi yang diperoleh tidak bias dan relevan. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata, hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi dari KPPN Kota Magelang rendah karena penyebaran datanya normal.

Berdasarkan tabel 4.2, diperoleh hasil bahwa nilai terendah pada persepsi ketidakpastian lingkungan sebesar 48, nilai tertinggi sebesar 69, dan nilai rata-rata sebesar 61,97 dengan standar deviasi sebesar 4,709. Nilai positif menunjukkan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan pada KPPN Kota Magelang dinaikkan agar tidak terjadi penyalahgunaan metoda pada saat pengambilan keputusan. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata, hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi dari KPPN Kota Magelang rendah karena penyebaran datanya normal.

Berdasarkan tabel 4.2, diperoleh hasil bahwa nilai terendah pada *Budgetary Slack* sebesar 18, nilai tertinggi sebesar 32 dan nilai rata-rata sebesar 23,97 dengan standar deviasi sebesar 3,076. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata, hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi dari KPPN Kota Magelang rendah sehingga penyebaran datanya normal.

4.2.2 Uji Validitas

Uji validitas adalah alat uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan atas 34 item pernyataan yang terdiri dari 7 item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi, 8 item pernyataan untuk variabel partisipasi anggaran, 7 item pernyataan untuk variabel asimetri informasi, 8 item pernyataan untuk variabel persepsi ketidakpastian lingkungan dan 4 item pernyataan untuk variabel *budgetary slack*.

a. Uji validitas Variabel Komitmen organisasi

Tabel 4.3
Hasil uji validitas

| Variabel | Item Pernyataan | r_xy | rtabel | Keterangan |
|---------------------|-----------------|-------|--------|------------|
| Komitmen Organisasi | Pernyataan 1 | 0,338 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 2 | 0,518 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 3 | 0,593 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 4 | 0,694 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 5 | 0,640 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 6 | 0,629 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 7 | 0,549 | 0,250 | Valid |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel komitmen organisasi semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,250) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel komitmen organisasi memiliki kemampuan untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

b. Uji Validitas Variabel Partisipasi Penganggaran

Tabel 4.4
Hasil uji Validitas

| Variabel | Item Pernyataan | r_xy | rtabel | Keterangan |
|--------------------------|-----------------|-------|--------|------------|
| Partisipasi Penganggaran | Pernyataan 1 | 0,601 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 2 | 0,609 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 3 | 0,790 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 4 | 0,812 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 5 | 0,814 | 0,250 | Valid |

| | | | | |
|--|--------------|-------|-------|-------|
| | Pernyataan 6 | 0,716 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 7 | 0,632 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 8 | 0,428 | 0,250 | Valid |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Pada r tabel tersebut diatas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel partisipasi penganggaran semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,250) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel partisipasi penganggaran dengan indikator-indikator tersebut memiliki kemampuan untuk mengukur variabel partisipasi penganggaran.

c. Uji Validitas Asimetri Informasi

Tabel 4.5
Hasil uji Validitas

| Variabel | Item Pernyataan | r _{xy} | r _{tabel} | Keterangan |
|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------|------------|
| Asimetri Informasi | Pernyataan 1 | 0,566 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 2 | 0,552 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 3 | 0,633 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 4 | 0,762 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 5 | 0,616 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 6 | 0,760 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 7 | 0,721 | 0,250 | Valid |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel asimetri informasi semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,250) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel asimetri informasi dengan indikator-indikator tersebut memiliki kemampuan untuk mengukur variabel asimetri informasi.

d. Uji Validitas Variabel Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item Pernyataan | r_xy | rtabel | Keterangan |
|------------------------------------|-----------------|-------|--------|------------|
| Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | Pernyataan 1 | 0,549 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 2 | 0,797 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 3 | 0,724 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 4 | 0,658 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 5 | 0,602 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 6 | 0,887 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 7 | 0,771 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 8 | 0,721 | 0,250 | Valid |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel persepsi ketidakpastian lingkungan semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,250) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel persepsi ketidakpastian lingkungan dengan indikator-indikator tersebut memiliki kemampuan untuk mengukur variabel persepsi ketidakpastian lingkungan.

e. Uji Validitas Variabel *Budgetary Slack*

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item Pernyataan | r_xy | rtabel | Keterangan |
|------------------------|-----------------|-------|--------|------------|
| <i>Budgetary Slack</i> | Pernyataan 1 | 0,831 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 2 | 0,800 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 3 | 0,526 | 0,250 | Valid |
| | Pernyataan 4 | 0,646 | 0,250 | Valid |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel *budgetary slack* semuanya dinyatakan valid yaitu r hitung > r tabel (0,250) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel *budgetary slack* dengan indikator-indikator standar anggaran memiliki kemampuan untuk mengukur variabel *budgetary slack*.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Dalam pengujian ini reliabilitas ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Menurut Ghozali (2002) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai *alpha Cronbach* > 0,6. Sebaliknya jika *Alpha Cronbach* lebih kecil dari 0,6 dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 4.8

Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Alpha Cronbach</i> Hitung | Standard Reliabel | Kriteria |
|---|---------------------------------|-------------------|----------|
| Komitmen Organisasi (X ₁) | 0,637 | 0,60 | Reliabel |
| Partisipasi Penganggaran (X ₂) | 0,832 | 0,60 | Reliabel |

| | | | |
|--|-------|------|----------|
| Asimetri Informasi(X ₃) | 0,755 | 0,60 | Reliabel |
| Persepsi KetidakPastian Lingkungan (X ₄) | 0,864 | 0,60 | Reliabel |
| <i>Budgetary Slack</i> (Y) | 0,662 | 0,60 | Reliabel |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Pada hasil uji reliabilitas tersebut di atas nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari *standard reliabel* (0,60) tetapi juga ada yang sama dengan *standard reliabel* (0,60), dengan demikian semua variabel penelitian memiliki keandalan atau dapat dipercaya sehingga dinyatakan layak diujikan ke pengujian hipotesis selanjutnya.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mendapatkan model regresi yang baik, model regresi tersebut harus terbebas dari multikolinearitas dan heteroskedastisitas serta data yang dihasilkan harus berdistribusi normal.

4.2.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data dari variabel yang diteliti, yaitu komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, persepsi ketidakpastian lingkungan, dan *budgetary slack*, penyebarannya dalam populasi berdistribusi normal.

Pengujiannya normalitas sebaran data masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan analisis *one sample kolmogorov smirnov*, yaitu normalitas data yang membandingkan tingkat probabilitas dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil uji normalitas data penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel 4.9
 Hasil uji Normalitas Data

| | Komitmen Organisasi | Partisipasi Penganggaran | Asimetri Informasi | Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | <i>Budgetary Slack</i> |
|--------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------|
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Normal Mean | 58,65 | 66,50 | 58,05 | 61,98 | 23,98 |
| Parameters Std. Deviation | 2,392 | 3,883 | 2,689 | 4,709 | 3,076 |
| Most Absolute Extreme Positive | 0,118 | 0,274 | 0,132 | 0,127 | 0,172 |
| Differences Negative | -0,118 | -0,274 | -0,073 | -0,127 | -0,128 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 0,746 | 1,731 | 0,837 | 0,804 | 1,086 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,634 | 0,005 | 0,485 | 0,538 | 0,189 |

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari hasil uji normalitas data seperti terlihat pada tabel 4.18 di atas bahwa variabel komitmen organisasi (X_1), variabel partisipasi penganggaran (X_2), variabel asimetri informasi (X_3), variabel persepsi ketidakpastian lingkungan (X_4) dan variabel *budgetary slack* (Y) diperoleh nilai tingkat probabilitas > taraf signifikansi (0,05), berarti data kelima variabel tersebut berdistribusi normal.

4.2.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (independent) (Ghozali, 2005:57). Multikolinearitas dalam penelitian diukur berdasarkan tingkat *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance*, kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. Jika VIF lebih kecil dari 10 maka variabel tersebut tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi. Dari hasil pengujian model regresi diperoleh hasil untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 4.10
Rangkuman Hasil Pengujian Multikolinearitas

| | Collonarity Statistics | |
|------------------------------------|------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| Komitmen Organisasi | 0,960 | 1,042 |
| Partisipasi Penganggaran | 0,976 | 1,025 |
| Asimetri Informasi | 0,914 | 1,094 |
| Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | 0,869 | 1,150 |

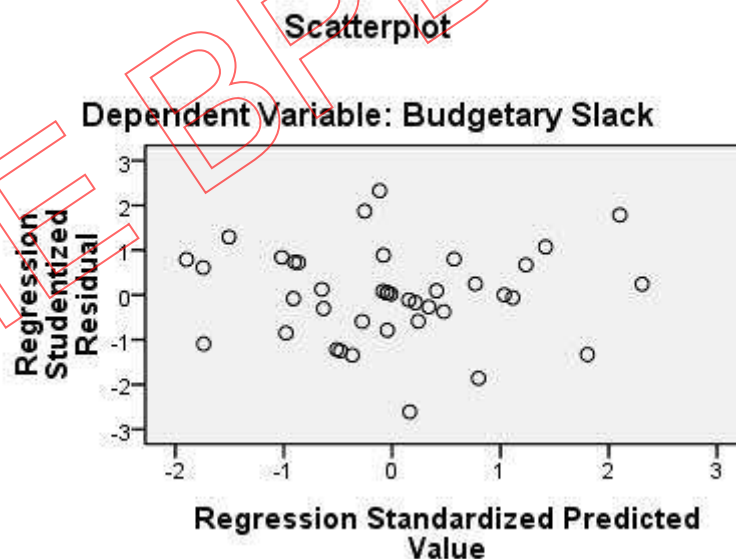
Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Dari tabel 4.10 di atas menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10%. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antarvariabel bebas dalam model regresi, sehingga dapat digunakan penelitian selanjutnya.

4.2.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji ini digunakan untuk melihat penyebaran data dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (Z_{pred}) dengan residualnya (S_{resid}). Apabila dalam grafik tersebut tidak terdapat pola tertentu yang teratur maka diidentifikasi tidak terdapat heterokedastisitas (Ghozali, 2002: 69). Hasil grafik *scatterplot* sebagai berikut.

Gambar 4.1
Pengujian Heterokedastisitas



Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Berdasar grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya diperoleh hasil tidak adanya pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi

heterokedastisitas. Sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen terhadap variabel independen.

4.2.5 Uji Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi dimaksudkan untuk menetapkan seberapa cocok model regresi yang dihasilkan dengan kenyataan, sehingga bermakna apabila persamaan regresi yang digunakan untuk membuat prediksi. Dalam penelitian ini melibatkan variabel komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi, persepsi ketidakpastian lingkungan, dan *budgetary slack*.

Tabel 4.11
Analisis Regresi

| Variabel | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 12,740 | 16,253 | | 0,784 | 0,438 |
| Komitmen Organisasi | 0,386 | 0,171 | 0,300 | 2,255 | 0,031 |
| Partisipasi Penganggaran | -0,225 | 0,105 | -0,283 | -2,146 | 0,039 |
| Asimetri Informasi | 0,311 | 0,156 | 0,271 | 1,989 | 0,055 |
| Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | -0,234 | 0,091 | -0,359 | -2,563 | 0,015 |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Dari tabel hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk komitmen organisasi adalah 0,386, untuk partisipasi penganggaran adalah -0,225, untuk asimetri informasi adalah 0,311, dan untuk persepsi ketidakpastian lingkungan adalah -0,234 serta nilai konstantanya adalah 12,740. Dari hasil tersebut, maka persamaan regresinya

$$Y = 12,740 + 0,386X_1 - 0,225X_2 + 0,311X_3 - 0,234X_4$$

Dimana:

$Y = \text{Budgetary Slack}$

$X_1 = \text{Komitmen Organisasi}$

$X_2 = \text{Partisipasi Penganggaran}$

$X_3 = \text{Asimetri Informasi}$

$X_4 = \text{Persepsi Ketidakpastian Lingkungan}$

Dari persamaan tersebut maka dapat diinterpretasikan bahwa:

1. Konstanta sebesar = 12,740 mempunyai arti bahwa jika variabel komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan persepsi ketidakpastian lingkungan = 0 maka *Budgetary Slack* diperkirakan akan mengalami kenaikan.
2. Setiap terjadi kenaikan satu poin variabel komitmen organisasi, akan diikuti dengan kenaikan *budgetary slack* sebesar 0,386, apabila variabel lainnya dikontrol/konstan.
3. Setiap terjadi kenaikan satu poin variabel partisipasi penganggaran, akan diikuti dengan kenaikan *budgetary slack* sebesar 0,225, apabila variabel lainnya dikontrol/konstan.
4. Setiap terjadi kenaikan satu poin variabel asimetri informasi, akan diikuti dengan kenaikan *budgetary slack* sebesar 0,311, apabila variabel lainnya dikontrol/konstan.

5. Setiap terjadi kenaikan satu poin variabel persepsi ketidakpastian lingkungan, akan diikuti dengan kenaikan *budgetary slack* sebesar 0,234, apabila variabel lainnya dikontrol/konstan.

4.2.6 Uji Kebaikan Model

4.2.6.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.12

Uji kebaikan model dengan koefisien determinasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | 0,635 | 0,404 | 0,336 | 2,507 | 2,251 |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,336. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (Komitmen Organisasi, Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan) dalam ketepatan memprediksi variasi variabel *Budgetary Slack* sebesar 33,6% sedangkan sisanya sebesar 66,4% (100%-33,6%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

4.2.6.2 Uji F

Tabel 4.13

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| Regression | 149,001 | 4 | 37,250 | 5,927 | 0,001 |
| Residual | 219,974 | 35 | 6,285 | | |
| Total | 368,975 | 39 | | | |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat dilihat bahwa uji F signifikan pada $0,001 < 0,05$ dengan kata lain H_0 ditolak. Artinya bahwa semua variabel independen (Komitmen Organisasi, Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan) secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen yaitu *Budgetary Slack*.

4.2.7 Uji Hipotesis (Uji t)

Dalam statistik, hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Statistik adalah ukuran-ukuran yang dikenakan pada sampel. Dengan kata lain, hipotesis adalah taksiran terhadap parameter populasi melalui data-data sampel (Sugiyono:1999:81)

Tabel 4.14

Hasil uji signifikansi parameter individual (uji t)

| Hipotesis | t_value | p_value | < taraf sig. | Keterangan |
|-----------|---------|---------|--------------|------------|
| H1 | 2,255 | 0,031 | 0,05 | Diterima |
| H2 | -2,146 | 0,039 | 0,05 | Diterima |
| H3 | 1,989 | 0,055 | 0,05 | Ditolak |
| H4 | -2,563 | 0,015 | 0,05 | Diterima |

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS

4.2.7.1 Pengujian Hipotesis : Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan hasil uji t di atas diperoleh hasil bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* yang ditunjukkan dengan beta partisipasi sebesar 0,386 dengan nilai signifikansi sebesar 0,031, nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,031 < 0,05$). Berarti hipotesis

penelitian diterima, bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

4.2.7.2 Pengujian Hipotesis : Partisipasi Penganggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan hasil uji t di atas diperoleh hasil bahwa variabel partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* yang ditunjukkan dengan beta partisipasi sebesar -0,225 dengan nilai signifikansi sebesar 0,039, nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,039 < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis penelitian diterima, bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

4.2.7.3 Pengujian Hipotesis: Asimetri Informasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil uji t di atas diperoleh hasil bahwa variabel asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* yang ditunjukkan dengan beta partisipasi sebesar 0,311 dengan nilai signifikansi sebesar 0,055, nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,055 > 0,05$). Hal ini berarti hipotesis penelitian ditolak, bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hasil ini dikarenakan informasi yang diterima oleh atasan bisa dikatakan relevan, sehingga asimetri informasi yang terjadi pada KPPN Kota Magelang tidak terjadi karena para staf saling berbagi informasi dan tidak ada yang menyembunyikan informasi yang penting bagi kelangsungan instansi tersebut.

4.2.7.4 Pengujian Hipotesis: Persepsi Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil uji t di atas diperoleh hasil bahwa variabel persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* yang ditunjukkan dengan beta partisipasi sebesar -0,234 dengan nilai signifikansi sebesar 0,015, nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,015 < 0,05$).

Hal ini berarti hipotesis penelitian diterima, bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

STIE BPD Jateng

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan di atas penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*. Hal ini dibuktikan dengan data empiris diperoleh taraf signifikansi 0,031.
2. Terdapat pengaruh negatif dan signifikansi antara variabel partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*. Hal ini dibuktikan dengan data empiris diperoleh taraf signifikansi 0,039.
3. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel asimetri informasi terhadap *budgetary slack*. Hal ini dibuktikan dengan data empiris diperoleh taraf signifikansi 0,055.
4. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara variabel persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack*. Hal ini dibuktikan dengan data empiris diperoleh taraf signifikansi 0,015.

5.2 Keterbatasan

Sekalipun penelitian ini telah dirancang dengan baik, namun hasil penelitian ini masih memiliki berbagai keterbatasan, sebagai berikut:

1. Responden perlu diperluas pada organisasi sektor publik lain agar penelitian bisa lebih luas dan *budgetary slack* bisa dikurangi.
2. Metoda pengumpulan data perlu ditambahkan dengan metoda lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan cara mendatangi langsung responden dalam proses penyebaran pengumpulan kuesioner

serta melakukan wawancara secara langsung dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya

3. Penelitian ini dilakukan dengan metoda *mail survey* yang memungkinkan adanya perbedaan persepsi peneliti dengan responden akan maksud setiap pertanyaan.
4. Hasil uji kebaikan model dengan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (Komitmen Organisasi, Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan) dalam ketepatan memprediksi variasi variabel *budgetary slack* sebesar 33,6% sedangkan sisanya sebesar 66,4% (100%-33,6%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

5.3 Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Disarankan agar penelitian selanjutnya menggunakan objek penelitian yang lain atau menggunakan objek yang lebih beragam seperti perusahaan jasa, perusahaan non profit dan lainnya, untuk mengetahui perbedaan pengaruh komitmen organisasi, partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* antara perusahaan manufaktur dan non manufaktur. Manfaatnya adalah agar dapat membandingkan hasil penelitian bila diterapkan pada objek yang berbeda.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan variabel penelitian yang digunakan lebih beragam seperti budaya organisasi, kohesivitas kelompok, tekanan ketaatan, dan lainnya. Manfaatnya agar hasil penelitian lebih optimal dan dapat mengetahui pengaruh variabel lain terhadap *budgetary slack*, yang hasilnya dapat digunakan sebagai acuan bagi para kabag dan

kaubag untuk mengambil keputusan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

5.4 Implikasi Manajerial

1. Bagi Kabag maupun Kaubag dalam mengambil keputusan hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti komitmen karyawan dan informasi yang diperlukan bagi instansi. Informasi tersebut bisa diperoleh dari dalam instansi ataupun di luar instansi, sehingga penciptaan *budgetary slack* bisa dikurangi.
2. Bagi Karyawan hendaknya dalam memberikan informasi bisa dipertanggung jawabkan sehingga informasi yang diberikan memang benar-benar valid dan karyawan juga diharapkan bisa berkomitmen terhadap tempat mereka kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. Metodologi Penelitian, Jilid 1, Yogyakarta.UGM Press,1997
- Belianus Patria Latuheru 2006 ”Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)”Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.XII, No 2.
- Darlis Edfan, “Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan KetidakPastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran”. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol.5, No. 1, Januari 2002.Hal 85-101
- Djarwanto dan Subagio,2000, Statistik Induktif,BPFE,Yogyakarta
- Falikhatun 2007 “Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok”. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol 6, No 2, September 2007 Hal 207-221
- Falikhatun 2008 “Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack (Study kasus pada rumah sakit umum daerah se jawa tengah” Media riset Akuntansi, Auditing dan Informasi, Vol 8 No 1, April 2008 :45-64
- Fuad Mas’ud,Daftar Kumpulan Pertanyaan Kuesioner.Yogyakarta,BPFE,2004
- Hansen dan Mowen,2001.Akuntansi Manajemen.Salemba Empat.Jakarta
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad, 2005. Akuntansi Keperilakuan. Salemba Empat. Jakarta
- O.P Fadjar Siahaan, “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”. Jurnal Keuangan dan Perbankan.Th X, No.2,Mei 2006.Hal 253-264
- Shofiana Brahmayanti dan Mahfud Sholihin, 2006“Pengaruh Reputasi dalam Hubungan Antara Asimetri Informasi Dengan Senjangan Anggaran Di bawah Metode Truth Inducing”. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol 21, No 2, 2006, 175-185.

- Theresia Dian Ekawati dan Ch. Wiwik Sunarni “Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat Milik Pemerintah Di Wilayah Jawa Tengah” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 18 (2):92-99, 2006.
- Tri Siwi Nugraheni dan Slamet Sugiri, 2004 “Pengaruh Reputasi, Etika, dan Self Esteem Subordinat Terhadap Budgetary Slack di Bawah Asimetri Informasi” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* Vol 19, No 4, 2004, 375-388.
- Yuwono, L.B. 1999 “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran”. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol 1:37-55.
- Mardismo. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta, Rineka Cipta 2002
- Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Imam Ghozali. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005.
- Husain Umar, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad, 2005. “Akuntansi Keperilakuan”. Salemba Empat. Jakarta

STIE BPD Jateng

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|------------------------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| Komitmen Organisasi | 40 | 53 | 65 | 58.65 | 2.392 |
| Partisipasi Penganggaran | 40 | 51 | 72 | 66.50 | 3.883 |
| Asimetri Informasi | 40 | 52 | 65 | 58.05 | 2.689 |
| Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | 40 | 48 | 69 | 61.97 | 4.709 |
| Budgetary Slack | 40 | 18 | 32 | 23.97 | 3.076 |
| Valid N (listwise) | 40 | | | | |

Uji validitas kuesioner Komitmen Organisasi

Correlations

Correlations

| | | x1_1 | x1_2 | x1_3 | x1_4 | x1_5 | x1_6 | x1_7 | Komitmen Organisasi |
|------|---------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| x1_1 | Pearson Correlation | 1 | .566** | .054 | .125 | -.123 | -.184 | -.013 | .338* |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .739 | .441 | .451 | .255 | .939 | .033 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x1_2 | Pearson Correlation | .566** | 1 | .443** | .163 | .019 | -.033 | -.010 | .518** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .004 | .314 | .909 | .841 | .951 | .001 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x1_3 | Pearson Correlation | .054 | .443** | 1 | .366* | .308 | .142 | .067 | .593** |
| | Sig. (2-tailed) | .739 | .004 | | .020 | .054 | .382 | .683 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x1_4 | Pearson Correlation | .125 | .163 | .366* | 1 | .616** | .344* | .228 | .694** |
| | Sig. (2-tailed) | .441 | .314 | .020 | | .000 | .030 | .156 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x1_5 | Pearson Correlation | -.123 | .019 | .308 | .616** | 1 | .585** | .209 | .640** |
| | Sig. (2-tailed) | .451 | .909 | .054 | .000 | | .000 | .197 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x1_6 | Pearson Correlation | -.184 | -.033 | .142 | .344* | .585** | 1 | .510** | .629** |
| | Sig. (2-tailed) | .255 | .841 | .382 | .030 | .000 | | .001 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x1_7 | Pearson Correlation | -.013 | -.010 | .067 | .228 | .209 | .510** | 1 | .549** |
| | Sig. (2-tailed) | .939 | .951 | .683 | .156 | .197 | .001 | | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Komitmen Organisasi | Pearson Correlation | .338* | .518** | .593** | .694** | .640** | .629** | .549** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .033 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

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

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

Uji Validitas Kuesioner Partisipasi Penganggaran

Correlations

| | | Correlations | | | | | | | | Partisipasi Penganggaran |
|------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|
| | | x2_1 | x2_2 | x2_3 | x2_4 | x2_5 | x2_6 | x2_7 | x2_8 | |
| x2_1 | Pearson Correlation | 1 | .502** | .442** | .465** | .320* | .294 | .255 | .017 | .601** |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .004 | .003 | .044 | .066 | .113 | .917 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x2_2 | Pearson Correlation | .502** | 1 | .734** | .591** | .320* | .243 | .164 | -.169 | .609** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | | .000 | .000 | .044 | .131 | .313 | .297 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x2_3 | Pearson Correlation | .442** | .734** | 1 | .802** | .564** | .348* | .282 | .151 | .790** |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .000 | | .000 | .000 | .028 | .078 | .354 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x2_4 | Pearson Correlation | .465** | .591** | .802** | 1 | .642** | .411** | .395* | .102 | .812** |
| | Sig. (2-tailed) | .003 | .000 | .000 | | .000 | .008 | .012 | .532 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x2_5 | Pearson Correlation | .320* | .320* | .564** | .642** | 1 | .627** | .472** | .406** | .814** |
| | Sig. (2-tailed) | .044 | .044 | .000 | .000 | | .000 | .002 | .009 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x2_6 | Pearson Correlation | .294 | .243 | .348* | .411** | .627** | 1 | .434** | .422** | .716** |
| | Sig. (2-tailed) | .066 | .131 | .028 | .008 | .000 | | .005 | .007 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x2_7 | Pearson Correlation | .255 | .164 | .282 | .395* | .472** | .434** | 1 | .365* | .632** |
| | Sig. (2-tailed) | .113 | .313 | .078 | .012 | .002 | .005 | | .021 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x2_8 | Pearson Correlation | .017 | -.169 | .151 | .102 | .406** | .422** | .365* | 1 | .428** |
| | Sig. (2-tailed) | .917 | .297 | .354 | .532 | .009 | .007 | .021 | | .006 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Partisipasi Penganggaran | Pearson Correlation | .601** | .609** | .790** | .812** | .814** | .716** | .632** | .428** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .006 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

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

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

Uji Validitas Kuesioner Asimetri Informasi

Correlations

Correlations

| | | x3_1 | x3_2 | x3_3 | x3_4 | x3_5 | x3_6 | x3_7 | Asimetri Informasi |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------------------|
| x3_1 | Pearson Correlation | 1 | .556** | .330* | .274 | .124 | .242 | -.003 | .566** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .038 | .087 | .447 | .132 | .986 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x3_2 | Pearson Correlation | .556** | 1 | .379* | .307 | -.042 | .273 | .060 | .552** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .016 | .054 | .796 | .088 | .714 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x3_3 | Pearson Correlation | .330* | .379* | 1 | .612** | .194 | .254 | .138 | .633** |
| | Sig. (2-tailed) | .038 | .016 | | .000 | .231 | .113 | .397 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x3_4 | Pearson Correlation | .274 | .307 | .612** | 1 | .534** | .422** | .316* | .762** |
| | Sig. (2-tailed) | .087 | .054 | .000 | | .000 | .007 | .047 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x3_5 | Pearson Correlation | .124 | -.042 | .194 | .534** | 1 | .554** | .400* | .616** |
| | Sig. (2-tailed) | .447 | .796 | .231 | .000 | | .000 | .011 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x3_6 | Pearson Correlation | .242 | .273 | .254 | .422** | .554** | 1 | .614** | .760** |
| | Sig. (2-tailed) | .132 | .088 | .113 | .007 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x3_7 | Pearson Correlation | -.003 | .060 | .138 | .316* | .400* | .614** | 1 | .589** |
| | Sig. (2-tailed) | .986 | .714 | .397 | .047 | .011 | .000 | | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Asimetri Informasi | Pearson Correlation | .566** | .552** | .633** | .762** | .616** | .760** | .589** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

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

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

Uji Validitas Kuesioner Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Correlations

Correlations

| | | x4_1 | x4_2 | x4_3 | x4_4 | x4_5 | x4_6 | x4_7 | x4_8 | Persepsi Ketidakpastian Lingkungan |
|------|---------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------------------|
| x4_1 | Pearson Correlation | 1 | .274 | .243 | .438** | .518** | .309 | .218 | .374* | .549** |
| | Sig. (2-tailed) | | .087 | .131 | .005 | .001 | .052 | .176 | .018 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x4_2 | Pearson Correlation | .274 | 1 | .526** | .531** | .283 | .769** | .587** | .496** | .797** |
| | Sig. (2-tailed) | .087 | | .000 | .000 | .077 | .000 | .000 | .001 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x4_3 | Pearson Correlation | .243 | .526** | 1 | .631** | .250 | .560** | .484** | .276 | .724** |
| | Sig. (2-tailed) | .131 | .000 | | .000 | .120 | .000 | .002 | .084 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x4_4 | Pearson Correlation | .438** | .531** | .631** | 1 | .342* | .496** | .223 | .114 | .658** |
| | Sig. (2-tailed) | .005 | .000 | .000 | | .031 | .001 | .166 | .483 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x4_5 | Pearson Correlation | .518** | .283 | .250 | .342* | 1 | .457** | .308 | .555** | .602** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .077 | .120 | .031 | | .003 | .053 | .000 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x4_6 | Pearson Correlation | .309 | .769** | .560** | .496** | .457** | 1 | .733** | .665** | .887** |
| | Sig. (2-tailed) | .052 | .000 | .000 | .001 | .003 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x4_7 | Pearson Correlation | .218 | .587** | .484** | .223 | .308 | .733** | 1 | .727** | .771** |
| | Sig. (2-tailed) | .176 | .000 | .002 | .166 | .053 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| x4_8 | Pearson Correlation | .374* | .496** | .276 | .114 | .555** | .665** | .727** | 1 | .721** |
| | Sig. (2-tailed) | .018 | .001 | .084 | .483 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Persepsi Ketidakpas tian Lingkunga n | Pearson Correlation | .549** | .797** | .724** | .658** | .602** | .887** | .771** | .721** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

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

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

Uji Validitas Kuesioner *Budgetary Slack*

Correlations

| | | Correlations | | | | |
|-----------------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|-----------------|
| | | y1_1 | y1_2 | y1_3 | y1_4 | Budgetary Slack |
| y1_1 | Pearson Correlation | 1 | .680** | .132 | .267 | .831** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .417 | .095 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| y1_2 | Pearson Correlation | .680** | 1 | .061 | .212 | .800** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .710 | .189 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| y1_3 | Pearson Correlation | .132 | .061 | 1 | .786** | .526** |
| | Sig. (2-tailed) | .417 | .710 | | .000 | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| y1_4 | Pearson Correlation | .267 | .212 | .786** | 1 | .646** |
| | Sig. (2-tailed) | .095 | .189 | .000 | | .000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Budgetary Slack | Pearson Correlation | .831** | .800** | .526** | .646** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

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

Uji Reliability Komitmen Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 97.6 |
| | Excluded ^a | 1 | 2.4 |
| | Total | 41 | 100.0 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 97.6 |
| | Excluded ^a | 1 | 2.4 |
| | Total | 41 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .637 | 7 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|----|
| x1_1 | 8.40 | .591 | 40 |
| x1_2 | 8.55 | .552 | 40 |
| x1_3 | 8.45 | .639 | 40 |
| x1_4 | 8.28 | .554 | 40 |
| x1_5 | 8.40 | .496 | 40 |
| x1_6 | 8.25 | .707 | 40 |
| x1_7 | 8.32 | .694 | 40 |

Item-Total Statistics

Item Statistics

Uji Reliability Partisipasi Penganggaran

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x1_1 | 50.25 | 5.115 | .096 | .673 |
| x1_2 | 50.10 | 4.656 | .318 | .610 |
| x1_3 | 50.20 | 4.318 | .375 | .592 |
| x1_4 | 50.38 | 4.189 | .540 | .544 |
| x1_5 | 50.25 | 4.449 | .490 | .566 |
| x1_6 | 50.40 | 4.092 | .394 | .585 |
| x1_7 | 50.32 | 4.379 | .296 | .620 |

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 97.6 |
| | Excluded ^a | 1 | 2.4 |
| | Total | 41 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .832 | 8 |

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|----|
| x2_1 | 8.22 | .698 | 40 |
| x2_2 | 8.30 | .608 | 40 |
| x2_3 | 8.35 | .736 | 40 |
| x2_4 | 8.35 | .700 | 40 |
| x2_5 | 8.28 | .751 | 40 |
| x2_6 | 8.28 | .816 | 40 |
| x2_7 | 8.42 | .747 | 40 |
| x2_8 | 8.30 | .648 | 40 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x2_1 | 58.28 | 12.307 | .467 | .825 |
| x2_2 | 58.20 | 12.574 | .495 | .821 |
| x2_3 | 58.15 | 11.105 | .700 | .793 |
| x2_4 | 58.15 | 11.156 | .734 | .790 |
| x2_5 | 58.22 | 10.897 | .730 | .789 |
| x2_6 | 58.22 | 11.204 | .587 | .810 |
| x2_7 | 58.08 | 11.969 | .493 | .822 |
| x2_8 | 58.20 | 13.344 | .277 | .845 |

Uji Reliability Asimetri Informasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 97.6 |
| | Excluded ^a | 1 | 2.4 |
| | Total | 41 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .755 | 7 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|----|
| x3_1 | 8.35 | .662 | 40 |
| x3_2 | 8.38 | .540 | 40 |
| x3_3 | 8.30 | .564 | 40 |
| x3_4 | 8.35 | .580 | 40 |
| x3_5 | 8.30 | .564 | 40 |
| x3_6 | 8.30 | .608 | 40 |
| x3_7 | 8.08 | .694 | 40 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x3_1 | 49.70 | 5.651 | .362 | .751 |
| x3_2 | 49.68 | 5.917 | .388 | .742 |
| x3_3 | 49.75 | 5.628 | .479 | .724 |
| x3_4 | 49.70 | 5.190 | .645 | .687 |
| x3_5 | 49.75 | 5.679 | .458 | .728 |
| x3_6 | 49.75 | 5.115 | .634 | .688 |
| x3_7 | 49.97 | 5.512 | .379 | .749 |

Uji Reliability Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 97.6 |
| | Excluded ^a | 1 | 2.4 |
| | Total | 41 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .864 | 8 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|----|
| x4_1 | 7.82 | .712 | 40 |
| x4_2 | 7.62 | .838 | 40 |
| x4_3 | 7.68 | .997 | 40 |
| x4_4 | 7.85 | .736 | 40 |
| x4_5 | 7.85 | .622 | 40 |
| x4_6 | 7.60 | .955 | 40 |
| x4_7 | 7.68 | .944 | 40 |
| x4_8 | 7.88 | .686 | 40 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x4_1 | 54.15 | 19.003 | .430 | .866 |
| x4_2 | 54.35 | 16.592 | .716 | .836 |
| x4_3 | 54.30 | 16.369 | .597 | .852 |
| x4_4 | 54.12 | 18.163 | .554 | .854 |
| x4_5 | 54.12 | 19.035 | .508 | .859 |
| x4_6 | 54.38 | 15.112 | .828 | .820 |
| x4_7 | 54.30 | 16.215 | .667 | .842 |
| x4_8 | 54.10 | 17.990 | .639 | .847 |

Uji Reliability *Budgetary Slack*

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 40 | 97.6 |
| | Excluded ^a | 1 | 2.4 |
| | Total | 41 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .662 | 4 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|----|
| y1_1 | 5.50 | 1.340 | 40 |
| y1_2 | 5.65 | 1.350 | 40 |
| y1_3 | 6.32 | .797 | 40 |
| y1_4 | 6.50 | .716 | 40 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| y1_1 | 18.48 | 4.410 | .579 | .489 |
| y1_2 | 18.33 | 4.635 | .516 | .548 |
| y1_3 | 17.65 | 7.515 | .300 | .676 |
| y1_4 | 17.48 | 7.128 | .476 | .605 |

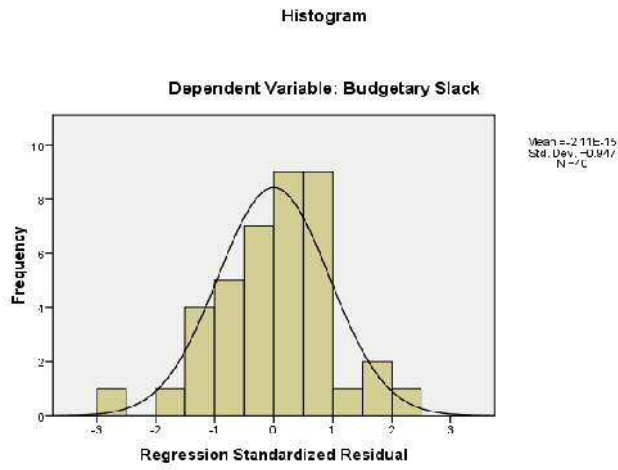
Uji Normalitas Data

NPar Tests

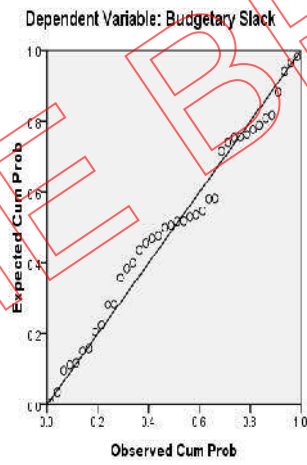
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | Komitmen Organisasi | Partisipasi Penganggaran | Asimetri Informasi | Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | Budgetary Slack | |
|---------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------|-------|
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | |
| Normal Parameters ^a | Mean | 58.65 | 66.50 | 58.05 | 61.98 | 23.98 |
| | Std. Deviation | 2.392 | 3.883 | 2.689 | 4.709 | 3.076 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .118 | .274 | .132 | .127 | .172 |
| | Positive | .117 | .135 | .132 | .084 | .172 |
| | Negative | -.118 | -.274 | -.073 | -.127 | -.128 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | .746 | 1.731 | .837 | .804 | 1.086 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .634 | .005 | .485 | .538 | .189 | |
| a. Test distribution is Normal. | | | | | | |

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



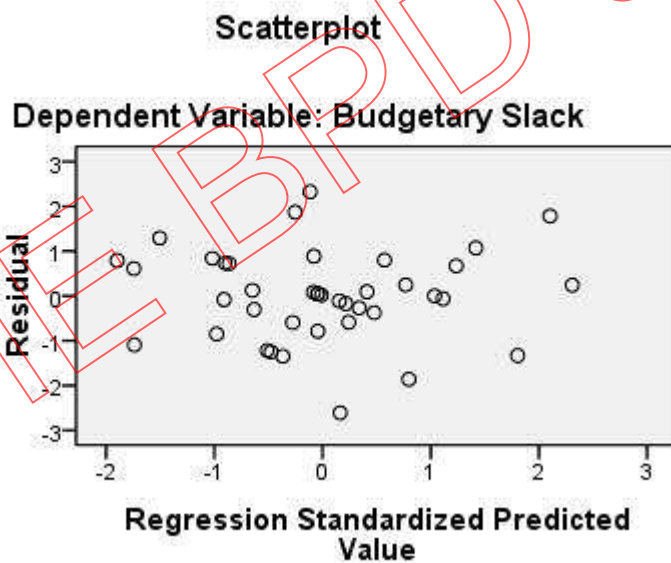
Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

| Model | Collinearity Statistics | |
|------------------------------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| 1 | | |
| (Constant) | | |
| Komitmen Organisasi | .960 | 1.042 |
| Partisipasi Penganggaran | .976 | 1.025 |
| Asimetri Informasi | .914 | 1.094 |
| Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | .869 | 1.150 |

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Uji Heterokedastisitas



Uji Regresi

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|---------|
| 1 | Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi ^a | | . Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .635 ^a | .404 | .336 | 2.507 | 2.251 |

a. Predictors: (Constant), Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 149.001 | 4 | 37.250 | 5.927 | .001 ^a |
| | Residual | 219.974 | 35 | 6.285 | | |
| | Total | 368.975 | 39 | | | |

a. Predictors: (Constant), Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 12.740 | 16.253 | | .784 | .438 |
| | Komitmen Organisasi | .386 | .171 | .300 | 2.255 | .031 |
| | Partisipasi Penganggaran | -.225 | .105 | -.283 | -2.146 | .039 |
| | Asimetri Informasi | .311 | .156 | .271 | 1.989 | .055 |
| | Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | -.234 | .091 | -.359 | -2.563 | .015 |

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

| No Responden | Komitmen Organisasi | | | | | | | X1 |
|--------------|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | x1_1 | x1_2 | x1_3 | x1_4 | x1_5 | x1_6 | x1_7 | |
| 1 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 7.0 | 58.0 |
| 2 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 7.0 | 58.0 |
| 3 | 7.0 | 8.0 | 9.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 55.0 |
| 4 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 53.0 |
| 5 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 6.0 | 9.0 | 57.0 |
| 6 | 9.0 | 9.0 | 10.0 | 9.0 | 9.0 | 7.0 | 7.0 | 60.0 |
| 7 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 8 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 61.0 |
| 9 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 61.0 |
| 10 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 11 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 60.0 |
| 12 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 57.0 |
| 13 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 61.0 |
| 14 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 63.0 |
| 15 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 58.0 |
| 16 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 60.0 |
| 17 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 57.0 |
| 18 | 10.0 | 9.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 62.0 |
| 19 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 59.0 |
| 20 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 59.0 |
| 21 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 22 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 57.0 |
| 23 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 60.0 |
| 24 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 61.0 |
| 25 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 26 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 27 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 58.0 |
| 28 | 9.0 | 10.0 | 10.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 65.0 |
| 29 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 30 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 31 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 59.0 |
| 32 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 33 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 62.0 |
| 34 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 35 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 36 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 37 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 38 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 54.0 |
| 39 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |

| | | | | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 40 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 60.0 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|

| Partisipasi Penganggaran | | | | | | | | |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| x2_1 | x2_2 | x2_3 | x2_4 | x2_5 | x2_6 | x2_7 | x2_8 | X2 |
| 7.0 | 8.0 | 6.0 | 7.0 | 6.0 | 6.0 | 8.0 | 6.0 | 54.0 |
| 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 6.0 | 9.0 | 8.0 | 66.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 67.0 |
| 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 66.0 |
| 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 9.0 | 51.0 |
| 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 67.0 |
| 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 67.0 |
| 7.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 62.0 |
| 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 66.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 67.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 66.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 65.0 |
| 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 67.0 |
| 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 10.0 | 8.0 | 67.0 |
| 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 69.0 |
| 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 9.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 70.0 |
| 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 10.0 | 9.0 | 71.0 |
| 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 70.0 |
| 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 67.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 67.0 |
| 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 72.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 67.0 |
| 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 66.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 68.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 68.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 69.0 |
| 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 70.0 |
| 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 68.0 |
| 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 69.0 |
| 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 69.0 |
| 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 66.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 67.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 62.0 |
| 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 68.0 |
| 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 68.0 |
| 7.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 69.0 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 66.0 |
| 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 68.0 |

| No Responden | Asimetri Informasi | | | | | | | X3 |
|--------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | x3_1 | x3_2 | x3_3 | x3_4 | x3_5 | x3_6 | x3_7 | |
| 1 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 2 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 10.0 | 9.0 | 9.0 | 61.0 |
| 3 | 7.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 58.0 |
| 4 | 9.0 | 9.0 | 10.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 61.0 |
| 5 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 7.0 | 58.0 |
| 6 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 57.0 |
| 7 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 63.0 |
| 8 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 7.0 | 57.0 |
| 9 | 10.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 10.0 | 9.0 | 65.0 |
| 10 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 60.0 |
| 11 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 57.0 |
| 12 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 63.0 |
| 13 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 14 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 54.0 |
| 15 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 61.0 |
| 16 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 17 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 18 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 57.0 |
| 19 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 20 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 7.0 | 61.0 |
| 21 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 60.0 |
| 22 | 8.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 57.0 |
| 23 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 60.0 |
| 24 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 25 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 26 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 52.0 |
| 27 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 58.0 |
| 28 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 60.0 |
| 29 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 55.0 |
| 30 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 31 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 54.0 |
| 32 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| 33 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 34 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 56.0 |
| 35 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 55.0 |
| 36 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 60.0 |

| | | | | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 37 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 38 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 59.0 |
| 39 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 40 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 55.0 |

| No Responden | Persepsi Ketidakpastian Lingkungan | | | | | | | | X4 |
|--------------|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | x4 1 | x4 2 | x4 3 | x4 4 | x4 5 | x4 6 | x4 7 | x4 8 | |
| 1 | 8.0 | 8.0 | 5.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 61.0 |
| 2 | 8.0 | 7.0 | 6.0 | 9.0 | 8.0 | 6.0 | 5.0 | 7.0 | 56.0 |
| 3 | 8.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 8.0 | 5.0 | 6.0 | 8.0 | 49.0 |
| 4 | 8.0 | 6.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 6.0 | 7.0 | 7.0 | 58.0 |
| 5 | 8.0 | 6.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 6.0 | 8.0 | 7.0 | 59.0 |
| 6 | 9.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 63.0 |
| 7 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 69.0 |
| 8 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 9 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 6.0 | 7.0 | 58.0 |
| 10 | 8.0 | 7.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 6.0 | 8.0 | 61.0 |
| 11 | 9.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 62.0 |
| 12 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 48.0 |
| 13 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 7.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 67.0 |
| 14 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 15 | 6.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 59.0 |
| 16 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 66.0 |
| 17 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 18 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 60.0 |
| 19 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 20 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 62.0 |
| 21 | 7.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 58.0 |
| 22 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |
| 23 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 56.0 |
| 24 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 25 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 63.0 |
| 26 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 27 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 67.0 |
| 28 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
| 29 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 62.0 |
| 30 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 68.0 |
| 31 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 62.0 |
| 32 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 67.0 |
| 33 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 68.0 |
| 34 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 58.0 |
| 35 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 60.0 |
| 36 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 66.0 |
| 37 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 65.0 |
| 38 | 9.0 | 9.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 69.0 |
| 39 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 8.0 | 62.0 |

| | | | | | | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 40 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 64.0 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|

| No Responden | Budgetary Slack | | | | |
|--------------|-----------------|------|------|------|------|
| | y1_1 | y1_2 | y1-3 | y1_4 | Y |
| 1 | 8.0 | 8.0 | 6.0 | 7.0 | 29.0 |
| 2 | 5.0 | 6.0 | 7.0 | 8.0 | 26.0 |
| 3 | 5.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 26.0 |
| 4 | 7.0 | 6.0 | 8.0 | 8.0 | 29.0 |
| 5 | 8.0 | 7.0 | 4.0 | 6.0 | 25.0 |
| 6 | 8.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 26.0 |
| 7 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 8 | 6.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 27.0 |
| 9 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 32.0 |
| 10 | 5.0 | 4.0 | 7.0 | 7.0 | 23.0 |
| 11 | 6.0 | 4.0 | 7.0 | 7.0 | 24.0 |
| 12 | 8.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 29.0 |
| 13 | 5.0 | 5.0 | 6.0 | 6.0 | 22.0 |
| 14 | 4.0 | 8.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 15 | 5.0 | 8.0 | 6.0 | 6.0 | 25.0 |
| 16 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 28.0 |
| 17 | 4.0 | 4.0 | 6.0 | 6.0 | 20.0 |
| 18 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 19 | 5.0 | 5.0 | 7.0 | 7.0 | 24.0 |
| 20 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 21 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 7.0 | 21.0 |
| 22 | 5.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 23.0 |
| 23 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 28.0 |
| 24 | 5.0 | 5.0 | 7.0 | 7.0 | 24.0 |
| 25 | 4.0 | 4.0 | 6.0 | 6.0 | 20.0 |
| 26 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 27 | 4.0 | 4.0 | 7.0 | 7.0 | 22.0 |
| 28 | 6.0 | 7.0 | 6.0 | 7.0 | 26.0 |
| 29 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 30 | 5.0 | 5.0 | 6.0 | 6.0 | 22.0 |
| 31 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 32 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 18.0 |
| 33 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 34 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 18.0 |
| 35 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 24.0 |
| 36 | 4.0 | 4.0 | 7.0 | 7.0 | 22.0 |
| 37 | 4.0 | 4.0 | 6.0 | 6.0 | 20.0 |

| | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|------|
| 38 | 4.0 | 4.0 | 7.0 | 7.0 | 22.0 |
| 39 | 4.0 | 4.0 | 6.0 | 6.0 | 20.0 |
| 40 | 4.0 | 4.0 | 7.0 | 7.0 | 22.0 |

STIE BPD Jateng

DAFTAR PERTANYAAN

Petunjuk

Mohon menjawab dengan memberi tanda silang (x) pada nomor dalam kolom yang sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

SS Sangat Setuju dengan skor 9 atau 10

S Setuju dengan skor 7 atau 8

N Netral dengan skor 5 atau 6

TS Tidak Setuju dengan skor 3 atau 4

STS Sangat Tidak Setuju dengan skor jawaban 1 atau 2

Data Pribadi Responden

Nama :

Umur : th

Jenis Kelamin : P L

Pendidikan Terakhir : SD SMP SMA

D3 S1 Lainnya

Jabatan :

Departemen/Divisi/Bagian/Fungsi :

Lamanya Bapak/Ibu bekerja dalam perusahaan ini : th

Pilihlah Alternatif jawaban Sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu dengan memberi tanda silang (x)!

A. Pertanyaan Mengenai Asimetri Informasi

1. Seorang Manajer seharusnya selalu membuat perencanaan dengan baik sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan:

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

2. Seorang manajer seharusnya selalu mengumpulkan informasi (baik dari dalam maupun dari luar)

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. Seorang Manajer seharusnya selalu berkomunikasi dengan karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan meskipun diluar jam kerja.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

4. Seorang manajer seharusnya selalu melakukan evaluasi untuk menilai apakah pekerjaan telah sesuai dengan prosedur tetap yang ada.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

5. Seorang manajer seharusnya perlu melakukan tindakan proaktif dalam mengarahkan dan memberi inspirasi kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan agar sesuai dengan prosedur yang ada.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

6. Seorang manajer seharusnya mempunyai kemampuan membuat job deskription yang jelas sehingga tidak mengakibatkan bias dalam menyampaikan informasi.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

7. Seorang manajer seharusnya mempunyai kemampuan bekerja sama secara baik dengan karyawan ataupun perusahaan lain.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

B. Pernyataan Partisipasi Penganggaran

1. Anda sering terlibat dalam pengusulan dan penyusunan anggaran dibidang yang menjadi tanggung jawab anda.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

2. Anda dapat menerima penilaian yang diberikan oleh atasan atas anggaran yang diusulkan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. Dalam menetapkan anggaran ditempat kerja, anda mempunyai pengaruh yang cukup besar.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

4. Dalam melakukan penyusunan anggaran, anda sering meminta pendapat kepada atasan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

5. Anda merasa mempunyai kontribusi yang besar dan penting terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawab anda.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

6. Anda sering mengajak (atasan/pimpinan) mendiskusikan anggaran yang diusulkan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

7. Jika anggaran digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja suatu bidang, maka menurut anda anggaran dapat mempengaruhi kinerja perusahaan seperti peningkatan pendapatan perusahaan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

8. Dengan partisipasi penganggaran kinerja manajerial meningkat dari waktu ke waktu.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

C. Pertanyaan KetidakPastian Lingkungan

1. Anda yakin dengan metode mana yang terbaik diterapkan pada perusahaan anda.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

2. Mudah bagi anda untuk mengukur apakah anda mempunyai keputusan yang benar.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. Anda mempunyai seluruh informasi penting untuk membantu mengambil keputusan-keputusan di perusahaan anda.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

4. Anda yakin bagaimana pekerjaan yang harus anda lakukan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

5. Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian anda secara rutin mempengaruhi keputusan-keputusan yang anda buat diperusahaan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

6. Mudah bagi anda untuk menentukan apakah metode-metode yang anda gunakan mampu mencapai sasaran anggaran anda diperusahaan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

7. Anda yakin tentang penyesuaian yang anda buat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

8. Anda dapat menyatakan bahwa tindakan-tindakan anda akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran anggaran.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

D. Pertanyaan Mengenai Budgetary Slack

1. Untuk kepentingan diri sendiri, seorang manajer mengusulkan suatu anggaran yang dapat dicapai dengan mudah.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

2. Manajer perusahaan membuat dua tingkat (level) standar (anggaran): Satu untuk dirinya dan manajer penjualan dan standar lainnya untuk dirinya dan manajemen puncak supaya aman.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. Pada keadaan bisnis yang baik, manajer perusahaan bersedia menerima adanya kelonggaran (slack) sampai pada tingkat tertentu yang dianggap wajar.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

4. Kelonggaran dalam anggaran adalah baik untuk melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuktikan secara resmi.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

E. Pertanyaan Mengenai Komitmen Organisasi

1. Secara Emosional, saya sebagai pimpinan merasa terikat dengan organisasi

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

2. Organisasi tempat saya bekerja mempunyai pengaruh yang besar bagi saya

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. Saya sebagai pimpinan bersedia menerima semua jenis penugasan yang dibebankan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

4. Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu perusahaan agar dapat tetap bekerja dengan organisasi.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

5. Saya merupakan salah satu karyawan yang setia bekerja pada perusahaan ini

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

6. Saya merasa pilihan saya untuk organisasi ini sangat tepat dibandingkan dengan organisasi lain yang memberikan tawaran gaji yang lebih besar.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

7. Saya merasa senang bekerja di lingkungan perusahaan.

| STS | | TS | | N | | S | | SS | |
|-----|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

STIE BPD Jateng

SURAT PERMOHONAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara Pimpinan

Ditempat

Bersama ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi dan Persepsi KetidakPastian Lingkungan dalam penyusunan anggaran terhadap slack anggaran di tempat usaha Bapak/Ibu/Saudara.

Penelitian ini semata-mata digunakan untuk kepentingan skripsi dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar Sarjana pada STIE Bank BPD Jateng Semarang. Atas kepedulian serta kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner, kami ucapkan terima kasih.

Semarang, 16 Januari 2012

Hormat Kami

Peneliti

Vera Savera

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama :VERA SAVERA
Tempat/Tanggal Lahir :MAGELANG, 25 JUNI 1990
Status :BELUM MENIKAH
Agama :ISLAM
Tinggi/Berat :162cm/55kg
Tempat tinggal saat ini :JL. SEKAYU BARU 1 NO 324D, SEMARANG
TENGAH
Telepon :085643789635
E mail :verakds@yahoo.co.id

PENDIDIKAN FORMAL

| NO | JENJANG PENDIDIKAN | TAHUN KELULUSAN | BERIJAZAH |
|----|------------------------|-----------------|-----------|
| 1 | SD NEGERI KALINEGORO 5 | 2002 | Ya |
| 2 | SMP NEGERI 7 MAGELANG | 2005 | Ya |
| 3 | SMA NEGERI 2 MAGELANG | 2008 | Ya |
| 4 | STIE BANK BPD JATENG | 2012 | Ya |

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Semarang
Hormat Saya,

Vera Savera

STIE BPD Jateng