

**“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN
ORGANISASI, INFORMASI ASIMETRIS DAN MOTIVASI
TERHADAP *BUDGETARY SLACK***

**(Study pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Yogyakarta)”**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Kurikulum Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta**

Disusun Oleh:

Ika Mariana Ulfah

NIM: 142080217

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
YOGYAKARTA**

2012

SKRIPSI

“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, INFORMASI ASIMETRIS DAN MOTIVASI TERHADAP *BUDGETARY SLACK*

(Study pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Yogyakarta)”

Disusun oleh :

Ika Mariana Ulfah

NIM: 142080217

Yogyakarta, 11Mei 2012

Telah Disetujui dan Diterima Dengan Baik Oleh:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Kusharyanti, SE,M.Si, Akt

Zuhrohtun,SE,M.Si.

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi

Kusharyanti, SE, M.Si, Akt

**“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN
ORGANISASI, INFORMASI ASIMETRIS DAN MOTIVASI
TERHADAP *BUDGETARY SLACK***

(Study pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Yogyakarta)”

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Ika Mariana Ulfah

NIM: 142080117

Telah dipresentasikan di depan dewan penguji pada tanggal 11 Mei 2012 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Kusharyanti, SE, M.Si, Akt

Zuhrohtun, SE, M.Si.

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II

DR. Noto Pamungkas, M.Si

DR. Hiras Pasaribu, SE, M.Si

MOTTO

”Sesungguhnya Allah S.W.T akan membantu orang-orang yang berusaha, sekalipun ia tidak memiliki kekuatan dan kemampuan, melainkan kemauan yang kuat serta niat yang tulus dan ikhlas”

“Tuhan telah menganugerahkan kecerdasan dan pengetahuan kepadamu, janganlah kamu padamkan pelita cinta itu. Dan jangan biarkan lilin kearifan mati dalam kegelapan nafsu dan kesalahan. Karena orang bijak mendekati manusia dengan obornya untuk menerangi jalan umat manusia. (Khalil Gibran)”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati seraya memanjatkan Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT, yang selalu mencurahkan rahmat serta hidayah- Nya kepadaku dan selalu mengiringi setiap langkahku dengan kebesaran- Nya. Serta Nabi Muhammad SAW sang pembimbing umat.

Karya Ini Ku persembahkan Setulus Hati untuk:

Orang Tuaku,

Saudara - saudaraku,

Keluarga Tercinta,

Almamaterku,

Sahabat - sahabatku,

My Beloved,

Hasil karya ini teruntuk:

- *Sembah Sujudku pada Allah SWT, yang selalu mencurahkan rahmat serta hidayah- Nya kepadaku dan selalu mengiringi setiap langkahku dengan kebesaran-Nya. Ya Rabb Serta Nabi Muhammad SAW sang pembimbing umat*

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikumWr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, INFORMASI ASIMETRIS DAN MOTIVASI TERHADAP BUDGETARY SLACK (Study pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta)”**dengan sebaik - baiknya.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak DR. H. Didit Welly Udjiyanto, M.Si, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Sujatmika, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
3. Ibu Kusharyanti, SE, M.Si, Akt, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
4. Bapak DR. Hiras Pasaribu Se, M.Si, selaku Dosen Wali, yang telah banyak memberikan saran dan motivasi kepada saya dalam menempuh perkuliahan hingga selesai.

5. Ibu Kusharyanti, SE, M.Si, Akt, selaku dosen pembimbing I yang dengan penuh dedikasi dan kesabaran memberikan bimbingan, motivasi serta pengarahan yang begitu besar selama masa penyusunan skripsi. (saya mohon maaf apabila ada salah-salah kata ataupun perbuatan selama penyusunan skripsi ini, semoga ibu selalu diberi rahmat ALLAH SWT)
6. Ibu Zuhrohtun SE, M.Si, Selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh dedikasi dan kesabaran memberikan bimbingan, motivasi serta pengarahan yang begitu besar selama masa penyusunan skripsi. (saya mohon maaf apabila ada salah-salah kata ataupun perbuatan selama penyusunan skripsi ini, semoga ibu selalu diberi rahmat ALLAH SWT)
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah banyak memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga kepada saya selama mengikuti pendidikan. Terimakasih atas semua ilmu yang telah diberikan, semoga berkah dan bermanfaat.
8. Seluruh Staf Tata Usaha dan Staf Pengelola Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi yang membantu mahasiswa dalam urusan akademik, terimakasih atas bantuan dan dukungannya sehingga proses belajar menjadi lebih menyenangkan.
9. Terimakasih Ayah dan Ibu yang telah mencurahkan kasih sayangnya dan juga doanya kepada ku sehingga aku bisa lulus.
10. Adik-adik ku (Alm) Irfan Baridwan, Rakhma Fauziah, Arif Rahmat Hakim, Subkhi Abdul Qadir makasih udah doain mba upah. Jangan pada nakal ya.
11. My Beloved (Ichsan Cahya Indarta). Terimakasih sayang selama 2tahun ini kamu selalu setia menunggu aku di Jakarta. Sayang mu yang begitu luar biasa untuk ku membuat aku mampu melewati semuanya dengan mu ☺.
12. Makasih buat Mbah Putri ku yang selalu masak sayur daun pepaya buat ku. Daun pepaya mbah ku ISTIMEWA!!!! (Cherybelle)

13. Makasih buat mbah kakung yang telah setia kepada mba putri sampai akhir hayat.
14. Makasih buat Bude ku yang selalu aku reportkan kalo aku kena tilang.
15. Makasih buat Pakde yang sering ngejemput aku kalo aku pulang ke Jogja.
16. Makasih buat mas Isa yang udah bantuin aku terus dan sering bangunin mas isa tidur kalo printnya ga bisa dipake. Maap kalo aku kerumah sering ga pake sendal.hahahahaha
17. Makasih buat mas zula udah pinjemin aku laptopnya terus. Jangan berantem mulu dong sama ceweknya. Hehehe
18. Makasih buat Bule lasmi, Le uri, Mba Lia, Le'Zam, Mbah Denok, Le' Ani, Bule' Atun yang sering aku reportin kalo di Jogja.
19. Makasih buat Anam yang mau nemenin mba Upah main sepeda sore-sore.
20. Makasih buat Mba Nuri yang sering aku utangin pulsa.Hwahahaha
21. Makasih buat cembret-cembret husna, arul, nisa, dinda, Mamdhu yang sering ceritain Mba Upah Saun The Sheep.
22. Makasih buat mba norma yang sudah beliin aku hp, baju dan dan macem2. Kapan kapan aku maen ke semarang lagi deh. Kangen sama Azka.
23. Makasih buat le entung, tante nilan, bule titik, le' daus, le fajar, Mba eka, dll yang telah mendoakan aku.
24. Makasih buat Teman-teman SD 05 Pagi yang memberikan aku banyak kenangan.
25. Makasih buat Geng X-56 (geng nari waktu SD.hahahha) Intan, Arda, Fauziah, Novi, Eni.Kapan kita ngumpul lagi??

26. Makasih buat guru2 TK PANCA PUTRA yang telah mengajarkan saya baca dan tulis.
27. Makasih buat guru ngaji saya Emak Sitoh, bang Ujang, Teh Aam, dll yang telah mengajarkan saya mengaji.
28. Makasih buat Guru2 SD yang sudah mengajarkan aku menjadi pintar.
29. Makasih buat Temen-temen SMP 179 yang memberikan aku banyak kenangan.
30. Makasih buat sahabatku di SMP Iis, Teby kapan main bareng lagi???
31. Makasih buat soulmate aku seumur hidup Asri Maskuroh (Chi-Chi Ku) yang dari SMP yang selalu setia setiap saat (Slogan Laurier). Aku rindu padamu. Susah mendapatkan soulmate sepertimu yang penyabar dan tulus.
32. Makasih buat teman 1 angkatan SMA 39 dan udah masukin ke kategori terame di buken - _____-“
33. Makasih buat teman satu almamater ku semoga kalian cepat lulus.
34. Makasih buat sahabat ku yang urat malunya pada putus semua (hahaha) di SMA Okhe, Rima, Nita. Sumpah gua kangen banget sama lu pada. Kapan kita mencari Salman (Abah) dan kumpul sama keluarga cemara lagi?? Mau flash back lagi cerita waktu kita curang naek ojek b'3 pas pengambilan nilai olahraga, waktu kita cabut ke perpustakaan dan pas lagi tidur2 an kita dipanggil bu Chamidah suruh masuk kelas dan Bu Chamidah anehnya ga marah sama kita -__-“, waktu kita cabut pelajaran Mem Irma gara2 kita ga bisa ngapalin bahasa inggris (hahahaa), waktu kita buka usaha jasa ngerjain tugas buat anak2 males dan gara2 okhe kita ngetik ulang semuanya -__-“, waktu kita nonton konser bareng di Senayan, waktu kita buat drama Bahasa Indonesia dan kita jadi kurcaciya, waktu kita jalan2 ke pemandian air panas dan kita doang b'3 yang kecebur di kolamnya, waktu kita di kejar anjing bareng2 pas

pulang dari nginep di rumah rindy. Kangen semuanya dan kalo inget bikin ngakak sendiri!!!!!!!

35. Makasih buat kantin SD Fatahilah karena setiap pelajaran olah raga pas SMA kita jajannya malah di SD karna makanannya lebih enak2. Hahaha
36. Makasih buat Kereta Executive, Bisnis dan Ekonomi yang menjadi kendaraan favourite ku kalo bolak-balik Jakarta-Jogja.
37. Makasih buat motor legenda ku yang dari awal selalu menemaniku. Sekarang kamu sudah ringkih jadi digantikan oleh Anakmu yang baru yaitu Beat Merah. Namun jasa2 mu tidak akan aku lupakan legenda.....
38. Makasih buat Beat Merah yang sering nemenin aku dikala aku keluar malam, dan engkau tetap kuat walau terkena hujan badai. Jangan bocor mulu ya -__-“
39. Terimakasih buat PICO putih ku yang setia menemaniku saat ngetik, maen game dan dengerin usik.
40. Terimakasih buat HP SE 132 PINK ku dari mba norma yang selalu aku pake untuk nelpon dan sms.
41. Terimakasih buat IM3 yang selalu memberikan aku bonus telpon dan SMS. Dan buat mba2/mas2 operator yang selalu mendengarkan keluh kesahku.Hahahaha
42. Makasih buat ATM BCA yang menjadi perantara antara saya dan orang tua saya dalam hal finansial. Kalo bisa tiap bulannya dipotongnya seribu aja dong.
43. Terimakasih buat Paper One yang menjadi sponsor saya dan menyuguhkan kaulitas kertas yang ISTIMEWA!!! (Cherybelle lagi).
44. Terimakasih buat persatuan tukang parkir seluruh indonesia yang selalu menjaga motor saya dimanapun saya parkir.

45. Terimakasih kepada Alfa Edision penemu lampu karena berkat beliau saya bisa belajar dan menjadi pintar.
46. Terimakasih buat para responden yang telah membantu penelitian saya.
47. Terimakasih buat temen2 di Marching band Kak Mika, Kak Nadya, Kak Tami, Kak Risa, Kak Oky, Kak Ririe, Yuri, kak Fatma dan semuanya yang ga bisa aku ungkapin satu2.
48. Makasih buat geng Kepompong Colour Guard di Marching Band (Ari, Atin, Meta, Merlin, Vino, Indra) yang dulu sering dimarahin sama kak Oky pas latihan.Hahaha
49. Makasih Buat Cinte-cinte ku Meta dan Merlin yang rada2 sarap.Merlin jangan ngambil mangga pake tongkat lagi ya, dan Metha kamu tambah cantik deh :-D
50. Makasih buat Bu Zuhrotun yang ga bosan-bosennya ketemu dengan saya. Maaf bu dulu saya udah negatif thingking sama ibu karna ibu galak, tapi ternyata saya salah menilai. Ibu baik bangettttt sama saya. Makasih bu udah mau foto bareng sama saya. Janga Lupain saya ya bu Ika Mariana Ulfah 142080217 :-D
51. Makasih buat U-B Friends (Ulet Bulu) : Ari (Mboyol), Handa (Kampret, Handoko, Handa pret), Desy (Bundo, Desoy), Memey (Mami, Meol), Ainun (Aunti), Denok (Deblung) yang dulu pernah ikut Mizone City Project tapi kalah kita.Hahaha. kapan kita buat mini album kita kan udah ada 4 single (Susan itu adenyanya Susma, Pepaya Gandul, Sahabat Si Saha dan Si Abat, Mahluk Individu dan Kupu-kupu). Lagu-lagu yang diciptakan dengan tidak mutu -__-“ namun memberikan semangat juang yang berkobar kobar jika dinyanyikan seperti tertera pada lambang di UPN yaitu api berkobar.

52. Makasih buat Via temen bimbingan bareng yang bersedia sampe sore jam 4 nungguin dosen buat bimbingan tapi ga dateng-dateng.Hahaha. Ayo semangat Via. Kita pasti Bisa!!!!!!
53. Makasih buat temen2 Kopma UPN Nadia, mba Payni, Mba Yayuk, Eka, Yoyo, Leny, Mas Haris, dan semuanya yang ga mungkin aku tulis satu2 yang udah suport aku.
54. Makasih buat Cristina Aguilera, Selena Gomez, Katty Perry, Pitbull, MLTR, Whitney Houtson, dan semuanya yang selalu nyayiin lagu buat aku supaya aku ga BT dan ga ngantuk.
55. Makasih buat Parto, Sule, dan Andre stinky yang selalu buat ketawa di OVJ dan Pasmantap.
56. Makasih buat Pak SBY yang ga jadi naikin bensinnya. Tau aja sih pak kalo saya masih anak kuliah jadi dikasih uang jajannya dikit dan meringankan beban saya juga karena saya orang yang mempunyai mobilitas yang tinggi (makin ngaco dah..)
57. Makasih buat kecap bango yang membuat aku nafsu makan dan melezatkan setiap masakan. Karena rasa ga pernah bohong.
58. Makasih buat abang2 tukang soto lewat (Mas Bandi) yang menyuguhkan sate usus kesukaan ku. Rasa sotonya ISTIMEWA!!!!!!
59. Makasih buat Aa Way Manager Kost Dwiyata yang suka bawain makanan dan cemilan jangkring, belalang dan goreng. Aku mau cobain ulet gendon kapan2 bawain ya :D
60. Makasih buat Mbah Darmo pemilik saham terbanyak Kost Dwiyata yang selalu doain kalo anak2 pada ujian. Jangan usir teman2 saya ya mbah kalo belom pada lulus kan yg penting bayar.

61. Makasih buat perserikatan abang2 tukang cilok (ga tau namanya sapa??) yang selalu saya temui dimana saja dan saya selalu beli. Tapi recommended dan khususnya buat abang tukang cilok dideket beta makasih saya kalo beli ditambahin banyak terus sama abangnya.
62. Makasih buat Temen2 yang dulu kerja di Movie Box Wulan, Dida, Nisa, dll.
63. Makasih buat Restoran Bu Saring yang siap delivery dikala hujan melanda. Dan makanan favourite saya Telor Bakar!!!
64. Makasih buat Nasi Padang Chaniago ayng menyajikan ayam dipedesin kesukaan ku. Tapi sekarang ayamnya mahal terus kecil lagi -___-“
65. Makasih buat Ulfah Lovers yang setia mendukung ku sehingga aku bisa berada disini. Makasih bangetttt..... (Hhahahaha Assikk Ngayall)
66. Makasih buat management ulfah dan seluruh jajaran kru yang terlibat didalamnya yang masih setia. (Hahahaha Asssiikkk ngayalll)

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun dari pembaca.

Yogyakarta, 10Mei 2012

Penulis

Ika Mariana Ulfah
142080217/EA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN BERITA ACARA	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
ABSTRAK	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Pengertian Lembaga Pendidikan	9
2.1.1. Anggaran	11
2.1.2. Partisipasi Anggaran	17
2.1.3. Komitmen Organisasi	20
2.1.4. Informasi Asimetris	22
2.1.5. Motivasi	23
2.1.6. <i>Budgetary Slack</i>	24

2.2. Pengembangan Hipotesis	25
2.2.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	25
2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	27
2.2.3. Pengaruh Informasi Asimetris Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	29
2.2.4. Pengaruh Motivasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	30
2.3. Penelitian Terdahulu	31
2.4. Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Bentuk dan Tempat Penelitian	33
3.2. Populasi dan Metode Pengambilan Sample	33
3.3. Metode Pengumpulan Data	34
3.4. Metode Pengukuran Data	35
3.5. Teknik Pengujian Instrumen	35
3.6. Analisis Data	36
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	39
4.1. Analisis Demografi	40
4.2. Analisis Deskriptif	41
4.3. Uji Validitas	44
4.4. Uji Realibilitas	45
4.5. Analisis Regresi Berganda	46
4.6. Pembahasan	49
BAB V PENUTUP	52
5.1. Kesimpulan	52
5.2. Saran	52

DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	57

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Analisis Demografi	40
Tabel 4.2 Pembagian Interval Kelas	41
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif.....	41
Tabel 4.4 Uji Validitas	44
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas	46
Tabel 4.6 Hasil Analisa Regresi	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner Penelitian	57
Lampiran II Hasil Penelitan	61
Lampiran III Tabel Frekuensi	67
Lampiran IV Deskriptive	70
Lampiran V Uji Validitas	72
Lampiran VI Uji Reliabilitas	79
LampiranVII Regresi	83

ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasiasimetris, dan motivasi terhadap timbulnya *budgetary slack* pada UPN Veteran Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bukti secara empiris adanya pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi terhadap *budgetary slack*. Dalam penelitian ini sample yang diambil adalah 60 orang tetapi sample yang diolah 40 orang dan pengumpulan data menggunakan kuesioner, analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi secara bersamaan berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikannya yaitu 0,034. Sedangkan setelah diuji secara individu ternyata yang berpengaruh secara signifikan yaitu hanya partisipasi anggaran saja. Sedangkan komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi tidak berpengaruh secara signifikan.

Katakunci : *Budgetary slack*, Informasi asimetris, Anggaran, Komitmen, Motivasi

ABSTRACT

This study describes the effect of budgetary participation, organizational commitment, asymmetric information, and motivation on the incidence of budgetary slack in Veteran UPN Yogyakarta. This study aims to find empirical evidence of the influence of budgetary participation, organizational commitment, asymmetric information, and motivation on budgetary slack. In this study the samples taken were 60 people but 40 people were treated as sample and data collection using questionnaires, data analysis using multiple linear regression. The results showed that simultaneous participation of the budget, organizational commitment, asymmetric information, and motivation at the same influence on budgetary slack. This is evidenced by the significant value of 0.034. Meanwhile, after the individual tested was the effect is only significant budgetary participation only. While organizational commitment, asymmetric information and no significant motivation.

Key words: Budgetary Slack, Asymmetric Information, Budget, Commitment, Motivation

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional organisasi (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Darlis, 2002). Kesalahan memprediksi akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan berdampak terhadap penilaian kinerjanya.

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*). 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 tersebut, mulai diterapkan sistem penganggaran partisipatif (Ompusung dan Banowo, 2006).

Partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh dan keterlibatan manajer bawahan penyusunan anggaran (Milani, 1975 dalam Supriyono, 2005).

Partisipasi penganggaran memungkinkan para manajer bawahan berpartisipasi untuk mengusulkan dan mendiskusikan usulan anggaran. Dengan luasnya pengaruh dan keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran maka manajer akan meningkatkan kerjasama dan kinerja untuk mencapai anggaran yang telah mereka buat (Supriyono, 2005).

Berbagai masalah perilaku akan muncul dalam proses penyusunan anggaran. Misalnya ketika bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, padahal bawahan memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu keakuratan anggaran organisasi. Perkiraan bias tersebut dilakukan dengan melaporkan prospek penerimaan yang lebih rendah, dan prospek biaya yang lebih baik, sehingga target anggaran dapat lebih mudah dicapai. Tindakan bawahan memberikan laporan yang bias dapat terjadi jika dalam menilai kinerja atau pemberian *reward*, atasan mengukurnya berdasarkan pencapaian sasaran anggaran. Dengan tercapainya sasaran anggaran, bawahan berharap dapat mempertinggi prospek kompensasi yang akan diperolehnya. Namun, bagi perusahaan, laporan anggaran yang bias akan mengurangi keefektifan anggaran di dalam perencanaan dan pengawasan organisasi (Waller, 1988 dalam Darlis, 2002). Perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi ini disebut senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Anthony dan Govindarajan, 1998), atau merupakan pelaporan jumlah anggaran yang dengan sengaja dilaporkan melebihi sumber daya yang dimiliki organisasi dan mengecilkan

kemampuan produktivitas yang dimilikinya (Young, 1985 dalam Asriningati 2006)

Menurut Siegel (1989) dalam Annisarahma (2008) *slack*/senjangan anggaran dapat didefinisikan juga sebagai selisih sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk suatu pekerjaan. Banyak penelitian yang dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kecenderungan menciptakan *slack* tersebut. Selain partisipasi anggaran, faktor yang berpengaruh terhadap *budgetary slack* antara lain komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi.

Menurut Wiener (1982) dalam Asriningati (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya. Menurut Mowday et al. (1979) dalam Asriningati (2006), komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Porter et al., 1974 dalam Darlis, 2002).

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasional di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979 dalam Darlis, 2002). Komitmen organisasi

yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Angledan Perry, 1981; Porter et al., 1974 dalam Asrinignati 2006). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al., 1974 dalam Darlis, 2002). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia 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.

Budgetary slack pada proses penyusunan anggaran juga dapat disebabkan oleh adanya asimetri informasi antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Menurut Sulistyanto dalam Erawati (2006:23) menyatakan bahwa asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki oleh manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah yang disebabkan oleh perbedaan sumber dan akses informasi. Partisipasi dari bawahan dalam menyusun anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Dengan demikian, bawahan dapat mengkomunikasikan/ mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam anggaran. Disamping itu, bawahan juga dapat menyembunyikan beberapa informasi pribadi sehingga dapat mempengaruhi

slack. Menurut Christensen dalam Fitri (2004:583) bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi yang mereka miliki dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai dan dengan melaporkan anggaran di bawah kinerja yang diharapkan.

Dunk (1993) dalam Annisarahma (2008) mendefinisikan informasi asimetris sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh

manajemen tingkat bawah (*lower level manager*). Dalam penelitian Young (1985) dalam Annisarahma (2008) menunjukkan bahwa bawahan yang merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan *slack*.

Gitosudarsono dan Sudita (1997) dalam Marani dan Supomo (2003) mengatakan bahwa proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan, sedangkan Mitchell (1982) dalam Soetrisno (2010) menjelaskan motivasi merupakan derajat sampai sejauhmana individu ingin dan berusaha dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi akan dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual. Menurut Mia (1988) dalam Soetrisno (2010) dalam proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif pada kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, dan sebaliknya.

Universitas Pembangunan Nasional (UPN) “Veteran” semula adalah suatu lembaga pendidikan tinggi yang didirikan atas prakarsa para pejuang

kemerdekaan R.I dengan nama Akademi Pembangunan Nasional (APN) “Veteran” yang didirikan dikota Yogyakarta, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran nomor:139/Kpts/1965, tanggal 2 Oktober 1958. Dalam rangka peningkatan APN “Veteran” berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran dan Demobilisasi nomor : 140/Kpts/1965, tanggal 30 Juli 1965, APN “veteran” berubah namanya menjadi Universitas Pembangunan Nasional (UPN) “Veteran” Yogyakarta.

Dipilihnya universitas sebab universitas sebagai badan layanan umum yang memberikan jasa pelayanan di bidang pendidikan, sesuai PP No. 23 Tahun 2005, tidak mengutamakan pencarian bisnis, universitas menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran bagi tiap unsur pelaksanaan dalam universitas. Unsur ini terdiri dari fakultas, program sarjana, pasca sarjana dan beberapa lembaga teknis. Anggaran disusun pada awal periode dengan melibatkan kepala sub bagian. Kepala bagian sebagai atasan/ pemegang kuasa anggaran memproyeksikan kinerja untuk menetapkan target yang akan dicapai oleh suatu sub bagian dalam sebuah periode. Idealnya target yang akan dicapai tidak terlampaui rendah maupun terlalu tinggi, melainkan proposional. Maksudnya bahwa penetapan target mempertimbangkan sumber daya yang ada. Kepala bagian perlu mencermati kapasitas bawahan/ pelaksana anggaran sehingga anggaran yang disepakati nantinya tidak terlalu ketat ataupun longgar

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah Informasi Asimetris berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
4. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan bukti secara empiris adanya pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi terhadap *budgetary slack*.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Dapat menambah wacana tentang penerapan anggaran kinerja pada organisasi sektor publik (perguruan swasta) yang selanjutnya dapat dijadikan informasi tambahan atas penelitian di masa mendatang.

- 2) Bagi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta

Penelitian ini dapat menjadi masukan dan acuan perusahaan dalam mengambil keputusan berkaitan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi yang dapat berpengaruh pada *budgetary slack*.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian ini antara lain anggaran, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, motivasi, *budgetary slack*, dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari bentuk dan tempat penelitian, populasi dan metode pengambilan sample, metode pengumpulan data, metode pengukuran, dan serta metode analisis data.

Bab IV : Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini membahas mengenai analisis atas data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan selanjutnya diinterpretasikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Bab V : Penutup

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, dan saran-saran yang dapat diajukan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Lembaga Pendidikan

Universitas Pembangunan Nasional (UPN) “Veteran” semula adalah suatu lembaga pendidikan tinggi yang didirikan atas prakarsa para pejuang kemerdekaan R.I dengan nama Akademi Pembangunan Nasional (APN) “Veteran” yang didirikan di kota Yogyakarta, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran nomor :139/Kpts/1965, tanggal 2 Oktober 1958.

Dalam rangka peningkatan APN “Veteran” berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran dan Demobilisasi nomor : 140/Kpts/1965, tanggal 30 Juli 1965, APN “Veteran” berubah namanya menjadi Perguruan Tinggi Pembangunan Nasional (PTPN) “Veteran”.

Pada tahun 1965 atas usul beberapa anggota Veteran yang berdomisili di luar Yogyakarta terjadi pengintegrasian dari beberapa Perguruan Tinggi, yaitu Universitas Veteran Nasional Surakarta menjadi PTPN “Veteran” cabang Surakarta, akademi Perusahaan Veteran Surabaya menjadi PTPN “Veteran” cabang Surabaya. Kemudian pada tahun 1967 menyusul Akademi Tekstil, Akademi Bank dan Akademi Tatalaksana Pelayaran Niaga “Jos Soedarso” yang bernaung dibawah Lembaga Pendidikan Kader Pembangunan (LPKP) yaitu suatu lembaga pendidikan yang diusahakan dan diasuh oleh para anggota Veteran di Jakarta, menjadi PTPN “Veteran” cabang Jakarta, dengan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran dan Demobilisasi nomor : 09/Kpts/Menvet/1967 tanggal

21 Februari 1967. Dengan demikian PTPN “Veteran” tersebar di empat kota besar yaitu Yogyakarta sebagai pusatnya, sedangkan Surakarta, Surabaya dan Jakarta merupakan cabang-cabangnya.

Dalam perkembangan selanjutnya PTPN “Veteran” Surakarta yang hanya terdiri dari 2 (dua) Fakultas yaitu Fakultas Geografi dan Fakultas Kedokteran, berdasarkan Surat Keputusan Menhankam/Pangab nomor : Skep/B/503/V/1973 tanggal 22 Mei 1973, Fakultas Geografi dihapuskan, sehingga PTPN “Veteran” cabang Surakarta tinggal 1 (satu) fakultas, yaitu Fakultas Kedokteran, inipun akhirnya pada tahun 1975 bergabung dengan Universitas Negeri Sebelas Maret (UNS) Surakarta.

LPKP yang semula menaungi ketiga Akademi yaitu Akademi Tekstil, Bank dan Tatalaksana Pelayaran Niaga “Jos Soedarso” di Jakarta, adalah suatu Lembaga yang berbadan Yayasan yang didirikan oleh anggota-anggota Veteran Pejuang Kemerdekaan, dengan tujuan :

1. Untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para Veteran Pejuang Kemerdekaan, alat-alat negara bebas tugas/pensiun dan tenaga-tenaga muda lainnya untuk memperdalam pengetahuan dalam rangka pembangunan masyarakat Indonesia.
2. Mempersiapkan tenaga-tenaga ahli kader pembangunan yang berjiwa patriotik, sejiwa dengan makna pola pembangunan semesta, menuju masyarakat Indonesia yang sentosa adil dan makmur.

Dengan dihapuskannya Departemen Transmigrasi, Veteran dan Demobilisasi, yang semula adalah Departemen Urusan Veteran dan Demobilisasi,

pengelolaan PTPN “Veteran” selanjutnya bernaung dibawah Departemen Pertahanan Keamanan/ABRI.

Dalam rangka pengembangan PTPN “Veteran”, melalui Surat Keputusan Menhankam/Pangab nomor : Skep/1555/XI/1977 tanggal 5 November 1977, PTPN “Veteran” berubah namanya menjadi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”.

Berdasarkan Surat Keputusan bersama (SKB) antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Pertahanan Keamanan nomor :0307/0/1994, Kep/10/XI/1994 tanggal 29 November 1994, UPN “Veteran” terhitung mulai tanggal 1 April 1995, mengalami perubahan dari status Kedinasan menjadi Perguruan Tinggi Swasta. Dengan perubahan tersebut UPN “Veteran” yang semula pembinaannya bernaung di bawah Departemen Hankam, beralih tanggung jawab pembinaannya ke Yayasan Kejuangan Panglima Besar Sudirman (YKPBS) sesuai dengan Surat Keputusan Menhankam nomor : Kep/03/II/1993 tanggal 27 Februari 1993.

2.1.1 Anggaran

Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang sangat erat. Perencanaan adalah melihat ke masa depan, menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Pengendalian adalah melihat ke masa lalu, melihat apa yang senyatanya terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk

menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen 1997).

Pengertian anggaran menurut Mulyadi (1993) adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Dan menurut Supriyono (1987), penganggaran didefinisikan sebagai perencanaan keuangan perusahaan dan sekaligus digunakan sebagai dasar sistem pengendalian keuangan perusahaan yang menyatakan rencana pendapatan dan pengeluaran perusahaan untuk kurun waktu 1 periode.

Sebagai alat perencanaan, anggaran memberikan petunjuk (*guidelines*) untuk pelaksanaan kegiatan harian (*day-to-day operation*) yang mendetil, dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Dan sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai standar penilaian kinerja dan prestasi manajemen.

Anggaran memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

- 1) Anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan terutama yang menyangkut rencana keuangan perusahaan.
- 2) Anggaran meliputi kurun waktu tertentu. Pada umumnya anggaran meliputi kurun waktu yang berjangka pendek, misalnya: 1 (satu) tahun.
- 3) Anggaran merupakan perkiraan keuntungan potensial dan unit bisnis.
- 4) Anggaran dinyatakan dalam satuan unit moneter, walaupun didukung dengan data-data yang dinyatakan dengan satuan non-moneter, misalnya : unit yang dijual atau unit yang diproduksi.

- 5) Anggaran merupakan komitmen manajemen. Ketika anggaran telah ditetapkan maka diasumsikan manajer telah menyetujui tanggung jawabnya untuk mencapai apa yang telah dianggarkan.
- 6) Pengajuan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi daripada manajer yang menyusun anggaran.
- 7) Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu. Hal ini dikarenakan anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja manajemen.
- 8) Secara periodik, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (*variances*) yang terjadi dianalisis dan dijelaskan. (satu) tahun.

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran.

Karena, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana (Rusdianto, 2006) :

- 1) Dinyatakan dalam satuan moneter

Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter tersebut, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut. Rencanan kerja yang diwujudkan di dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau mengerti. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.

2) Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan balasan rencana kerja tersebut.

3) Mengandung komitmen manajemen

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu, di dalam menyusun anggaran perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

4) Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.

5) Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran hotel diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan-asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.

Menurut Supriyono, (1987) anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu:

- 1) Fungsi Perencanaan. Anggaran memuat perencanaan awal dari penentuan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.
- 2) Fungsi Koordinasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di organisasi agar dapat bekerja secara selaras menuju arah pencapaian tujuan.
- 3) Fungsi Komunikasi. Dalam penyusunan anggaran, seluruh bagian dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses. Setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab terhadap anggaran yang telah disusun.
- 4) Fungsi Motivasi. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.
- 5) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.
- 6) Fungsi Pendidikan. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik paramanager mengenai cara bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan menghubungkannya dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan.

Manfaat anggaran menurut Polimeni dan Cashin (1986) dalam Suparwati (2005) adalah :

- 1) Adanya anggaran dapat mempermudah koordinasi antara segala macam tugas di dalam organisasi.
- 2) Anggaran dapat memberikan pedoman secara garis besar dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan
- 3) Anggaran sangat berguna di dalam menganalisis operasi-operasi yang sudah direncanakan.
- 4) Karena di dalam anggaran sudah resmi disebutkan apa saja yang diperkirakan akan bisa dicapai maka anggaran bisa dijadikan ukuran untuk menilai pelaksanaan operasi mencapai tujuan itu.
- 5) Karena anggaran menjadi indikator tentang kejadian-kejadian yang akan dihadapi maka manajemen bisa meramalkan masalah yang akan muncul dan dapat membuat tindakan koreksi.

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa keterbatasan, antara lain (Supriyono, 2005):

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggarans secara lengkap (komprehensif) dan akurat.

2.1.2 Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses yang melibatkan beberapa pihak dalam penentuan tujuan bersama yang akan mempunyai pengaruh terhadap pihak yang terlibat di masadepan.

Selanjutnya pengertian partisipasi dipertegas oleh Kennis (1979) dalam Tjahjanti (2004) partisipasi adalah tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Dari istilah di atas maka istilah partisipasi anggaran digunakan untuk melihat keikutsertaan seseorang terhadap aktifitas anggaran yang dibuat sedangkan keterlibatan kerja digunakan untuk melihat pandangan dan pengaruh seseorang dalam pekerjaannya.

Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan dilibatkannya manager dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Darlis (2002).

Partisipasi dalam penganggaran memberikan banyak dampak positif dalam sebuah organisasi diantaranya :

1. Meningkatkan kebersamaan manajemen dalam hal pencapaian tujuan anggaran karena anggaran yang ada merupakan anggaran yang ditetapkan bersama.
2. Meningkatkan kinerja karena merasa bertanggungjawab dalam pencapaian rencana anggaran yang telah disusun bersama.
3. Menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang dihadapi yang diperoleh dari bawahan.
4. Mengurangi tekanan terhadap bawahan, karena tujuan yang ditetapkan merupakan tujuan yang relevan dengan kemampuannya.
5. Meningkatkan komunikasi yang positif antara bawahan dengan atasan.

Anggaran partisipatif Menurut Garrison dan Noreen (2000 : 347) dalam Darlis (2002) mempunyai keunggulan diantaranya:

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
3. Orang lebih cenderung berusaha untuk mencapai anggaran yang melibatkan orang tersebut dalam penyusunannya. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang dibuat dan diberikan oleh atasan tanpa melibatkan dirinya.

4. Suatu anggaran partisipatif mempunyai system kendali sendiri yang unik, sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Di sisi lain jika anggaran dibuat dari atas, maka mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistik untuk diterapkan dan dicapai.

Disamping itu, partisipasi dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum. Onsi (1973) dalam (Darlis, 2002) juga berpendapat bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif, karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. Selain itu masing-masing informasi tentang rencana kerja mereka (Hopwood, 1976) dalam (Darlis, 2002).

Winadarta (2003) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat memengaruhi sikap/usaha pencapaian sasaran dari kinerja manajer karena beberapa hal, di antaranya :

1. Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengetahuannya/kemampuannya
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian
3. Dapat ditetapkan tingkat sasaran yang realistis
4. Ditetapkan anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.

5. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Wiener (1982) dalam Tjahjanti (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan profitable (Lunthans, 1998) dalam Tjahjanti (2004). 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) dalam Tjahjanti (2004). 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 organisasi.

Menurut Kuntjoro dalam Agil (2009) untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasi, maka ada tiga aspek yang perlu diperhatikan :

1) Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan

pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan membutuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

2) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

3) Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungan dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa

mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

2.1.4 Informasi Asimetris

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).

Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan

lebih baik daripada atasan (terdapat asimetri informasi), maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran. Ia memberikan informasi yang biasanya dari informasi pribadi mereka, dengan membuat *budget* yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah *budgetary slack* (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan).

2.1.5 Motivasi

Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Banyak psikolog-psikolog yang memakai istilah yang berbeda-beda dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*).

Mohyi (1996) mengemukakan bahwa motivasi atau dorongan adalah suatu pendorong yang dapat mendorong manusia untuk melakukan sesuatu tindakan dorongan (tenaga) atau suatu pendorong tersebut merupakan gerak hati (jiwa) maupun jasmani untuk bertindak atau berbuat atau sesuatu yang melatar belakangi manusia berbuat sesuatu untuk mencapaikeinginannya atau tujuannya.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam suatu organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku

orang tersebut. Motivasi eksternal dipengaruhi oleh suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung-jawab.

Dhanim (2004) menemukan 2 konsep pemikiran yang mendasari motivasi, yaitu pengharapan dan nilai. Pengharapan merupakan keyakinan bahwa usaha seseorang akan membuahkan hasil. Nilai adalah tingkat kesenangan yang ada dalam diri individu untuk memperoleh sejumlah keuntungan. Oleh karenanya, tugas individual cenderung berbeda yang menyebabkan nilai (berupa insentif atau uang, prestasi yang dicapai, kesempatan untuk meningkatkan karir) yang diterima berbeda pula pada setiap kondisi. Jadi, nilai dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan.

2.1.6 Budgetary Slack

Budgetary slack adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindradjan, 2001) dalam Falikhatun (2007) . Dalam keadaan terjadinya *budgetary slack*, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai.

Manajer dan berbagai departemen mungkin cenderung untuk melakukan senjangan dalam taksiran anggaran mereka, oleh karena itu perlu adanya pengendalian terhadap senjangan anggaran mereka. Maka perlu adanya pengendalian terhadap senjangan anggaran yang dapat menurunkan

kinerja perusahaan (Chow,1983) dalam Tjahjanti (2004). Cara yang dipakai oleh para manajer menengah kebawah untuk melakukan senjangan anggaran adalah dengan memperkecil penerimaan dan memperbesar biaya (Schiff dan Lewin,1970) dalam Tjahjanti (2004).

Penciptaan senjangan anggaran dapat terjadi karena kecenderungan bawahan untuk mendapatkan penghargaan dari atasan bila mereka mampu berprestasi mencapai laba perusahaan yang telah ditentukan dalam anggaran. Karena tujuan tidak disusun serealistis mungkin, manajer tanpa memberikan tenaga tambahan dapat mencapai hasil yang lebih baik. Bawahan mudah untuk mencapai tujuan yang direncanakan dengan usaha yang sedikit sehingga membuatnya lebih mudah untuk memperoleh kinerja dan bonus yang lebih baik. Namun hal tersebut jelas merugikan perusahaan dan apabila terjadi terus menerus tidak menutup kemungkinan perusahaan akan bangkrut. Oleh karena itu jelas bahwa senjangan perlu dihindarkan atau sekurang-kurangnya diminimalkan oleh manajemen.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Partisipasi berasal dari bahasa Inggris yaitu “participation” yang berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan. Partisipasi juga diartikan suatu gejala demokrasi dimana orang diikutsertakan dalam perencanaan serta pelaksanaan dan juga ikut memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajibannya.

Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat dijadikan suatu mekanisme pertukaran informasi yang memungkinkan manajer memperoleh pengertian yang jelas tentang pekerjaan yang harus mereka lakukan (Ryninta dan Zulfikar, 2005). Partisipasi anggaran akan meningkatkan motivasi, kerjasama dan kinerja manajer-manajer untuk mencapai target anggaran yang telah mereka buat.

Menurut Annisarahma (2008), oleh karena anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka akan terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran, yaitu baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif. Dampak perilaku positif yang timbul pada manajer bawah yaitu dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Sedangkan dampak perilaku negatif yang mungkin timbul jika manajer bawah ikut berpartisipasi adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* dalam anggaran.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan (Angle dan Perry, 1981:1-14) dalam Annisarahma (2008). Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi, sedangkan karyawan dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri. Menurut pengertian yang dikemukakan oleh Porter, Mowday dan Steers (1974) dalam Annisarahma (2008) konsep komitmen organisasi memiliki tiga aspek yaitu seseorang dikatakan memiliki komitmen terhadap organisasi apabila:

- Percaya dan menerima tujuan dan nilai organisasi
- Rela berusaha mencapai tujuan organisasi
- Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan Hossein Nouri (1996) dalam Annisarahma (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan *slack* anggaran. Manajer yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan dan

nilai perusahaan akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk memunculkan *slack* dalam anggaran, sedangkan manajer yang memiliki komitmen rendah pada tujuan dan nilai perusahaan akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan *slack* anggaran, karena sebagai individu ekonomi yang rasional, tindakan ini akan membantu tercapainya kepentingan/tujuan mereka (Lowe and Shew, 1968) dalam Annisarahma (2008).

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

- *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan
- *Affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997).
- *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus

menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

- *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

2.2.3 Pengaruh Informasi Asimetris Terhadap *Budgetary Slack*

Anggaran mempunyai dua fungsi yaitu sebagai alat pengendalian dan sebagai alat perencanaan. Penentuan anggaran yang tepat memang tidak mudah dan akan menjadi masalah apabila para manajer bawah atau menengah mempunyai informasi yang lebih baik dibandingkan informal yang dipunyai manajer atas. Perbedaan informasi yang dipunyai antara manajer atas dengan inilah yang dinamakan informasi asimetris.

Dibeberapa organisasi bawahan lebih banyak mempunyai informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya mengenai faktor-faktor yang memperngaruhi kinerja manajer. Perbedaan informasi tersebut (informasi asimetris) akan bermanfaat apabila anggaran disusun secara partisipatif. Penelitian analitis (Baiman dan Evans, 1983) dalam Muhammad (2001) menunjukkan bahwa alokasi bisa ditingkatkan dengan cara mengkomunikasikan informasi yang dipunyai oleh para manajer bawahan.

Informasi lokal adalah sebuah contoh dari informasi asimetris (Baiman dan Evans, 1983) dalam Muhammad (2001) yang timbul pada saat bawahan

mempunyai informasi yang relevan menuju proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Informasi asimetris hanya muncul pada saat informasi dari bawahan melebihi informasi yang didapat dari atasan (Krelz dan Liao 1988) dalam Muhammad (2001).

Partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran memberikan kesempatan pada atasan untuk memperoleh akses informasi lokal yang memungkinkan para bawahan untuk mengemukakan bahwa beberapa informasi yang bersifat pribadi yang mungkin disatukan ke dalam standar atau anggaran. Tetapi para bawahan mungkin salah menafsirkan beberapa informasi pribadi mereka, yang mungkin dapat mengarahkan pada *budgetary slack* (Young, 1985) dalam Ompusung (2006).

Oleh sebab itu, partisipasi bawahan memungkinkan atasan untuk memperoleh akses ke informasi yang bersifat pribadi dan menjadikan anggaran lebih komunikatif, namun informasi lokal dapat menjadi informasi asimetris memungkinkan munculnya *slack* anggaran dalam susunan anggaran yang bersifat partisipatif.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap *Budgetary Slack*

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994 dalam Trisnaningsih, 2003) .Dalam anggaran secara partisipatif, bawahan dengan motivasi yang tinggi akan menggunakan semua upayanya untuk mewujudkan tujuan organisasinya. Salah satunya dengan membuat anggaran yang relative tepat, dan mengurangi *budgetary slack* (senjangan anggaran)

.Sebaliknya, bawahan dengan motivasi yang rendah cenderung untuk tidak memberikan upaya nya yang mereka miliki kepada perusahaan, sehingga anggaran yang disusun dibuat mudah untuk dicapai yang berarti menciptakan *budgetary slack* (senjangan anggaran).

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi terhadap *budgetary slack* yang telah dilakukan :

1. Anissarahma (2008) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, *Budget Emphasis* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya *Slack* Anggaran (Studi Kasus Pada PT. Telkom Yogyakarta). Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.
2. Tjahjanti (2004) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran (Studi empiris pada Industri manufaktur dan Non manufaktur di Jawa Tengah). Hasil penelitian menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, ketidakpastian lingkungan, dan jenis industri secara bersama-sama mempunyai hubungan yang signifikan terhadap senjangan anggaran.

3. Muhammad (2001) Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, dan Penekanan Anggaran Terhadap *Budget Slack*. (Study kasus pada Samudra Indonesia Group). Hasil penelitian Gamal Muhammad (2001) menunjukkan bahwa interaksi ketiga variabel partisipasi, informasi asimetris dan penekanan pada anggaran secara signifikan mempunyai hubungan negatif terhadap *slack* anggaran.
4. Supanto (2010) Partisipasi Penganggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. Diperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Selain itu juga dapat diperoleh simpulan bahwa informasi asimetri merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian adalah :

H1: Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*

H3: Informasi Asimetris berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*

H4: Motivasi berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis. Sedangkan bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan pada satuan kerja yang berada di upn yaitu fakultas dan non fakultas yang ikut serta dalam pembuatan anggaran.

3.2 Populasi dan Metode Pengambilan Sample

Populasi merupakan kumpulan dari obyek yang akan diteliti (Sugiyono, 2000). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh satuan kerja (satker) yang berada di UPN Veteran Yogyakarta yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Sample adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono, 2000). Metode penentuan sample yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tidak acak (*non-random sampling*) dimana anggota populasi tidak diberi peluang yang sama untuk dipilih menjadi sample. Penentuan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *Proportional Stratified Random Sampling* adalah cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dari setiap elemen populasi yang dijadikan sampel dan pengambilan sampel dilakukan secara random. Strata ini disusun berdasarkan satuan kerja.

Populasi dan Sample Penelitian

No.	Pejabat	Populasi	Perhitungan	Sample
I	Fakultas			
1.	Fakultas FE	9	$\frac{9}{70} \times 58 = 7,45$	8
2.	Fakultas FTM	13	$\frac{9}{13} \times 58 = 10,77$	11
3.	Fakultas FISIP	9	$\frac{9}{70} \times 58 = 7,45$	8
4.	Fakultas FTI	11	$\frac{11}{70} \times 58 = 7,45$	9
5.	Fakultas Pertanian	7	$\frac{7}{70} \times 58 = 5,8$	6
II	Non Fakultas			
6.	LPPM	2	$\frac{2}{70} \times 58 = 1,65$	2
7.	BPM	2	$\frac{2}{70} \times 58 = 1,65$	2
8.	Biro	4	$\frac{4}{70} \times 58 = 3,31$	3
9.	UPT	5	$\frac{5}{70} \times 58 = 4,14$	4
10.	Pasca Sarjana	8	$\frac{8}{70} \times 58 = 6,62$	7
Jumlah		70		60

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh

oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada dengan cara membuat daftar pertanyaan tertulis untuk kemudian dibagikan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disediakan.

3.4 Metode Pengukuran Data

Pengukuran dalam penelitian terdiri dari pemberian angka pada peristiwa-peristiwa empiris sesuai dengan aturan-aturan tertentu (Cooper dan Emory, 1997). Penulis melakukan pengukuran data kuesioner dengan tehnik skala likert. Pertanyaan pada kuesioner dibuat dalam bentuk pilihan berganda dan masing-masing item jawaban memiliki bobot yang berbeda, sistem pembobotannya adalah sebagai berikut :

- 1) Partisipasi Anggaran, skala pengukuran 1 sampai 7 (Adrianto, 2008)
- 2) Komitmen Organisasi, skala pengukuran 1 sampai 7 (Asriningati, 2006)
- 3) Informasi Asimetris, skala pengukuran 1 sampai 7 (Annisarahma, 2008)
- 4) Motivasi, skala pengukuran 1 sampai 7 (Soetrisno, 2010)
- 5) *Budgetary Slack*, skala pengukuran 1 sampai 7 (Asriningati, 2006)

3.5 Teknik Pegujian Instrumen

Pengujian instrumen diperlukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian layak digunakan. Teknik-teknik yang digunakan :

1) Uji Validitas

Uji validitas (uji kesahan butir) adalah alat untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin

diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai metode *korelasi product moment* dari Pearson dimana pengujian dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi (r_{xy}) yang menyatakan hubungan antara skor butir pertanyaan dengan skor total (item-total correlation). Butir dikatakan sah dan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$. Atau suatu instrumen dinyatakan valid jika nilai signifikan $< 0,05$

2) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menggunakan *internal consistency method* dengan menggunakan teknik Cronbach's Alpha. Semakin besar koefisien nilai alpha (semakin mendekati 1) akan semakin reliabel data tersebut. Apabila koefisien nilai alpha sama dengan 1 berarti adanya konsistensi yang sempurna pada hasil ukur yang bersangkutan. Pengujian alpha akan dilakukan pada tiap bagian variabel independen dan variabel dependen. Tujuan dari pengujian realibilitas ini adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan benar-benar dapat diandalkan sebagai alat pengukuran. Suatu instrumen dinyatakan realiable jika nilai Alpha Cronbach's $\geq 0,5$ (Hair, et, al.,1997).

3.6 Analisis Data

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi berpengaruh

terhadap budgetary slack. Rumusan analisis regresi berganda adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

- Y** = *Budgetary Slack*
- X₁** = Partisipasi Anggaran
- X₂** = Komitmen Organisasi
- X₃** = Informasi Asimetris
- X₄** = Motivasi

Sementara itu, langkah-langkah untuk menguji pengaruh variabel independen, yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi dalam penyusunan anggaran dilakukan dengan uji simultan dan uji parsial.

- a) Uji t (Pengujian parsial)
- b) Uji F (Pengujian simultan)

Uji Hipotesis

Untuk membuktikan apakah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*, maka akan dilakukan uji hipotesis sebagai berikut :

- 1) Menentukan hipotesis
 - H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
 - H2 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
 - H3 : Informasi asimetris berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
 - H4 : Motivasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

2) Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis dengan taraf nyata

(α) : 0,05

Hipotesis alternatif tidak diterima bila nilai probabilitas $\geq 0,05$

Hipotesis alternatif diterima bila nilai probabilitas $< 0,05$

3) Kesimpulan

Bila H_a tidak diterima, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Bila H_a diterima, berarti partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab empat ini akan dilakukan pembahasan secara kuantitatif maupun kualitatif hasil analisis data yang telah dilakukan. Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis. Data dalam penelitian ini dikumpulkan langsung dari sumbernya dengan menggunakan kuesioner, yaitu dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Kuesioner penelitian ini dibagikan kepada Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, Ketua LPPM, Sekretaris LPPM, Ketua BPM, Sekretaris BPM, kepala biro dan kepala UPT di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 60 kuesioner. Dari 60 kuesioner yang dibagikan, jumlah yang kembali sebanyak 40 dan yang dapat diolah sebanyak 40 kuesioner. Berdasarkan hal tersebut maka *response rate* responden pada penelitian ini sebesar 66,67%.

Analisis data dalam penelitian ini terdiri dari analisis statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi linier berganda. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, motivasi dan *budgetary slack*. Uji validitas dengan menggunakan metode *korelasi product moment* dari Pearson dan uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach's*. Analisis regresi

digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi terhadap *budgetary slack*.

Untuk mengurangi resiko kesalahan dan keakuratan dalam perhitungan, maka proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan komputer program *SPSS for Windows Release 16*. Adapun hasil penelitian telah dilakukan adalah sebagai berikut :

4.1 Analisis Demografi

Tabel 4.1
Analisis Demografi

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
a. -	4	10
b. Pria	24	60
c. Wanita	12	35
Usia		
a. -	4	10
b. 36 - 39	5	12,5
c. 40 – 44	12	30
d. 45 – 49	8	20
e. 50 – 54	7	17,5
f. 55 - 59	4	10
Tingkat pendidikan		
a. -	6	15
b. S1	2	5
c. S2	23	57,5
d. S3	9	22,5
Masa Kerja		
a. -	2	5
b. > 5th	12	30
c. < 5th	26	65

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa mayoritas responden penelitian ini berjenis kelamin pria, mayoritas memiliki usia antara 40-44 tahun, mayoritas

memiliki tingkat pendidikan S2, mayoritas memiliki masa jabatan secara struktural kurang dari lima tahun.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mengetahui deskriptif jawaban responden terhadap variabel dalam penelitian ini. Dalam analisis ini akan dibahas mengenai nilai rata-rata hitung (*mean*), jawaban minimum dan maksimum jawaban responden.

Tabel 4.2
Pembagian Interval Kelas

Interval Kelas	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	Informasi Asimetris	Motivas	Budgetary Slack
1,00 – 3,00	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
3,01 – 5,00	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
5,01 – 7,00	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 16 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean
Partisipasi Anggaran	40	2.0000	7.0000	4.9850
<i>Budgetary Slack</i>	40	1.3333	6.0000	3.2416
Komitmen Organisasi	40	3.1428	7.0000	5.6071
Informasi Asimetris	40	3.0000	7.0000	5.6300
Motivasi	40	3.2500	6.5000	5.1875
Valid N (listwise)	40			

Sumber: data primer yang diolah (2012)

1. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Berdasarkan hasil analisis mengenai variabel partisipasi anggaran, diperoleh nilai rata-rata hitung sebesar 4.9850 berdasarkan pembagian kelas interval maka nilai rata-rata hitung sebesar 4.9850 termasuk dalam kategori sedang, hal ini menunjukkan bahwa Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, ketua LPPM, Sekretaris LPPM, Ketua BPM, Sekretaris BPM, Kepala Biro dan Kepala UPT di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta menyatakan bahwa mereka memiliki partisipasi anggaran sedang. Berdasarkan data jawaban responden pada variabel partisipasi anggaran dapat diketahui jawaban terendah adalah sebesar 2 dan jawaban tertinggi 7.

2. Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis mengenai variabel komitmen organisasi, diperoleh nilai rata-rata hitung sebesar 5.6071 berdasarkan pembagian kelas interval maka nilai rata-rata hitung sebesar 5.6071 termasuk dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, ketua LPPM, Sekretaris LPPM, Ketua BPM, Sekretaris BPM, Kepala Biro dan Kepala UPT di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta menyatakan bahwa mereka memiliki komitmen organisasi tinggi. Berdasarkan data jawaban responden pada variabel komitmen organisasi dapat diketahui jawaban terendah adalah sebesar 3.1428 dan jawaban tertinggi 7.

3. Informasi Asimetris

Berdasarkan hasil analisis mengenai variabel informasi asimetris, diperoleh nilai rata-rata hitung sebesar 5.6300 berdasarkan pembagian kelas interval maka nilai rata-rata hitung sebesar 5.6300 termasuk dalam kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, ketua LPPM, Sekretaris LPPM, Ketua BPM, Sekretaris BPM, Kepala Biro dan Kepala UPT di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta menyatakan bahwa mereka memiliki informasi asimetris yang tinggi. Berdasarkan data jawaban responden pada variabel informasi asimetris dapat diketahui jawaban terendah adalah sebesar 3 dan jawaban tertinggi adalah 7.

4. Motivasi

Berdasarkan hasil analisis mengenai variabel motivasi, diperoleh nilai rata-rata hitung sebesar 5.1875 berdasarkan pembagian kelas interval maka nilai rata-rata hitung sebesar 5.1875 termasuk dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, ketua LPPM, Sekretaris LPPM, Ketua BPM, Sekretaris BPM, Kepala Biro dan Kepala UPT di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta menyatakan bahwa mereka memiliki motivasi yang tinggi. Berdasarkan jawaban responden pada variabel motivasi dapat diketahui jawaban terendah 3.25 dan jawaban tertinggi 6.5

5. Budgetary Slack

Berdasarkan hasil analisis mengenai variabel *budgetary slack*, diperoleh nilai rata-rata hitung sebesar 3.2416 berdasarkan pembagian kelas interval maka nilai rata-rata hitung sebesar 3.2416 termasuk dalam kategori sedang, hal ini menunjukkan bahwa Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, ketua LPPM, Sekretaris LPPM, Ketua BPM, Sekretaris BPM, Kepala Biro dan Kepala UPT di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta menyatakan bahwa mereka memiliki *budgetary slack* yang sedang. Berdasarkan data jawaban responden pada variabel *budgetary slack* dapat diketahui jawaban terendah adalah sebesar 1.3333 dan tertinggi adalah 6.

4.3 Uji Validitas

Uji validitas (uji kesahihan butir) adalah alat untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai metode *korelasi product moment* dari Pearson. Suatu instrumen dinyatakan valid jika nilai signifikansi $< 0,005$. Hasil uji validitas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Uji Validitas

Variabel	Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0,755	0,000	Valid
	PA2	0,792	0,000	Valid
	PA3	0,745	0,000	Valid
	PA4	0,887	0,000	Valid
	PA5	0,722	0,000	Valid

<i>Budgetary Slack</i>	BS1	0,711	0,000	Valid
	BS2	0,880	0,000	Valid
	BS3	0,619	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,881	0,000	Valid
	KO2	0,809	0,000	Valid
	KO3	0,745	0,000	Valid
	KO4	0,773	0,000	Valid
	KO5	0,771	0,000	Valid
	KO6	0,507	0,001	Valid
	KO7	0,780	0,000	Valid
Informasi Asimetris	IA1	0,656	0,000	Valid
	IA2	0,782	0,000	Valid
	IA3	0,849	0,000	Valid
	IA4	0,828	0,000	Valid
	IA5	0,823	0,000	Valid
Motivasi	M1	0,749	0,000	Valid
	M2	0,577	0,000	Valid
	M3	0,449	0,004	Valid
	M4	0,509	0,001	Valid

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa nilai signifikansi semua butir pertanyaan dalam penelitian ini $< 0,05$ maka dapat disimpulkan semua butir pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

4.4 Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas pada prinsipnya menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pada subyek yang sama. Semakin tinggi tingkat keandalan suatu alat ukur, semakin stabil dan semakin diandalkan alat ukur tersebut mengukur suatu gejala. Hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 16 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas

Variabel	Koef. <i>Alpha Cronbach's</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,891	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.880	Reliabel
Informasi Asimetris	0,888	Reliabel
Motivasi	0,603	Reliabel
<i>Budgetary Slack</i>	0,799	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Suatu instrumen dinyatakan reliabel menurut Hair et al., (1997) jika memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach's* lebih dari 0,5. Hasil uji reliabilitas terhadap butir-butir pertanyaan dalam penelitian ini yaitu pada variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, motivasi dan *budgetary slack* dapat diketahui bahwa kelima variabel tersebut memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach's* $> 0,5$, maka semua butir pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau andal.

4.5 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi terhadap *budgetary slack*.

Hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Analisis Regresi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.501 ^a	.251	.165	1.1763290

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.233	4	4.058	2.933	.034 ^a
	Residual	48.431	35	1.384		
	Total	64.664	39			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: *Budgetary Slack*

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.448	1.768		3.081	.004
	Partisipasi Anggaran	-.401	.188	-.414	-2.134	.040
	Komitmen Organisasi	-.287	.243	-.207	-1.180	.246
	Informasi Asimetris	.199	.282	.123	.703	.487
	Motivasi	.055	.237	.036	.232	.818

a. Dependent Variable: *Budgetary Slack*

Sumber: data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan tabel diatas maka persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 5,448 - 0,401X_1 - 0,287X_2 + 0,199X_3 + 0,055X_4$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan bahwa :

- Nilai konstanta sebesar 5,448 menunjukkan bahwa jika tidak ada partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi maka *budgetary slack* akan naik sebesar 5,448.
- Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran sebesar -0,401 menunjukkan saat partisipasi anggaran naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar -0,401.

- c. Nilai koefisien regresi komitmen organisasi sebesar -0,287 menunjukkan saat komitmen organisasi naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar -0,287.
- d. Nilai koefisien regresi informasi asimetris sebesar 0,199 menunjukkan saat informasi asimetris naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar 0,199.
- e. Nilai koefisien regresi motivasi sebesar 0,055 menunjukkan saat motivasi naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar 0,055.

Selain diperoleh persamaan dari hasil regresi juga diperoleh nilai *Adjusted R Square (Adj. R²)*. Nilai *Adjusted R Square (Adj. R²)* sebesar 0,165. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, motivasi mampu menjelaskan perubahan *budgetary slack* sebesar 16,5% sedangkan sisanya 83,5% dijelaskan oleh faktor lain.

Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Satu

Hipotesis satu yang diajukan adalah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*, hal ini ditunjukkan dari nilai probabilitas $< 0,05$ yaitu sebesar 0,040.

2. Pengujian Hipotesis Dua

Hipotesis kedua yang diajukan adalah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*, hal ini ditunjukkan dari nilai probabilitas $> 0,05$ yaitu sebesar 0,246.

3. Pengujian Hipotesis Tiga

Hipotesis tiga yang diajukan adalah informasi asimetris berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa informasi

asimetris tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*, hal ini ditunjukkan dari nilai probabilitas $> 0,05$ yaitu 0,487.

4. Pengujian Hipotesis Empat

Hipotesis empat yang diajukan adalah motivasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*, hal ini ditunjukkan dari nilai probabilitas $> 0,05$ yaitu 0,818

4.6 Pembahasan

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai di UPN Veteran Yogyakarta yang terlibat dalam penyusunan anggaran berpartisipasi sudah baik. Tingkat partisipasi pegawai dipengaruhi oleh beberapa perilaku pegawai yang aktif dalam memberikan opini atau sumbangan pemikiran, pegawai aktif dalam memberi usulan dan pendapat tentang hal-hal yang berkaitan dengan anggaran tanpa diminta atasan yaitu tentang program-program yang akan diusulkan anggarannya dan pegawai aktif mengoreksi apabila ada hal-hal yang tidak logis yang tidak sesuai dengan anggaran sehingga anggaran bisa digunakan tepat sasaran. Hasil penelitian didapatkan ada pengaruh negatif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*, semakin tinggi partisipasi anggaran semakin menurunkan kesenjangan anggaran atau *budgetary slack*. Hal ini disebabkan apabila pegawai semakin aktif berpartisipasi dalam anggaran yaitu aktif baik dalam memberikan opini atau sumbangan pemikiran, serta pegawai aktif dalam memberi usulan dan pendapat, juga mengoreksi apabila ada hal-hal yang tidak logis yang tidak sesuai dengan anggaran menyebabkan semakin cepat

mengetahui prioritas alokasi anggaran sehingga produktifitasnya semakin meningkat. Selanjutnya apabila produktifitas meningkat maka penggunaan anggaran menjadi lebih tepat dan efisien. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan dengan pencapaian tujuan organisasi. Tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Schiff dan Lewin (1970) dalam Supanto (2010) yang 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. Penelitian Young (1985) dalam Falikhatun (2007) dan penelitian Yuwono (1999) dalam Supanto (2010) juga menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Alasannya, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung melonggarkan anggaran yang disusun agar mudah dicapai.

Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini konsisten dengan hasil study yang dilakukan oleh Yuwono (1999) dalam Minan (2005), kemudian hasil riset yang sama dilakukan oleh Asnawi (1997) dalam Minan (2005), walaupun ada perbedaan hasil yang lain seperti hasil riset Tjahjanti (2004) yang menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan *budgetary slack*. Hal ini terjadi karena kurangnya rasa komitmen organisasi seorang pegawai terhadap instansinya.

Informasi asimetris tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil ini konsisten dengan penelitian Fitri (2007) yang menemukan hasil bahwa informasi asimetris tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini disebabkan karena informasi asimetris yang terjadi kecil jadi tidak terlalu berpengaruh terhadap timbulnya *budgetary slack*.

Hasil penelitian didapatkan bahwa variabel motivasi tidak mempengaruhi *budgetary slack*. Hal ini disebabkan karena perasaan senang yang dirasakan pegawai apabila dapat menyusun perencanaan anggaran sesuai dengan arahan pimpinan dan merasakan kepuasan apabila telah berhasil dan tepat dalam menyusun perencanaan anggaran tidak berimplikasi terhadap partisipasinya dalam penyusunan anggaran dan dampak kesenjangan anggaran yang ditimbulkannya. Penurunan kesenjangan anggaran yang dilakukan pegawai lebih dikarenakan rasa tanggung jawab dan profesionalisme dalam bekerja, sehingga penyusunan anggaran di UPN Veteran Yogyakarta dilaksanakan secara efisien, efektif dan tepat sasaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Supanto (2010) yang menemukan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

- 1) Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
- 2) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
- 3) Informasi asimetris tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
- 4) Motivasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

5.2 Saran

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*, sehingga perlu ditingkatkannya fungsi Tim Pengendalian Internal di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta agar komposisi anggaran sesuai harapan masing-masing jurusan, fakultas, maupun unit lain agar target kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal.
- 2) Diharapkan UPN “Veteran” Yogyakarta membuat suatu kegiatan yang bisa menumbuhkan rasa komitmen yang tinggi bagi para pegawainya agar kinerja para pegawai semakin maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Yogi. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. TESIS Undip
- Agil. 2009. Komitmen Organisasi , <http://zgmf19a.multiply.com/reviews/item/10>. Diakses tanggal 11 Oktober 2010
- Annisarahma, Dinni. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budgetary Emphasis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Slack Anggaran (Studi Kasus pada PT. Telkom Yogyakarta). Skripsi UII
- Anthony, R. N. dan Govindarajan. 1998. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Apriyadi. 2011. Pengaruh Informasi Asimetris Terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan *Budgetary Slack*. SKRIPSI Universitas Hasanudin. Makassar
- Asriningati. 2006. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senajngan Anggaran (Study Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta). Skripsi UII
- Cooper, Donald R dan William C. Emory. 1997. *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid 1. Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Darlis, Edfan. 2002. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia, Vol.5, No.1
- Dhanim, Sudarwan (2004) *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- Erawati, Ni Putu Yuyun. 2006. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan *Self Esteem* terhadap *Slack Anggaran*". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar*.
- Falikhatun. (2007). Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 6 (2). pp. 207-221. ISSN 1411-6510

- Fitri, Yulia. 2004. “Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran”. *Dalam Simposium Nasional Akuntansi VII Denpasar*. Hal 581—597.
- Fitri, Yulia. 2007. *Senjangan Anggaran: Pengaruh Informasi Asimetris, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi (Study Empiris Pada Universitas Swastadi Kota Bandung)*. *Jurnal Ichsan Gorontalo* Volume 2 No 3 Agustus – Oktober 2007
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen*. Cetakan V. Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM. Yogyakarta
- Hansen, D.R., dan M.M. Mowen. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 4, Jilid 1, Penerbit Erlangga.
- <http://www.wisatanesia.com/2010/09/universitas-pembangunan-nasional.html>
diakses 18 Februari 2012
- Ikhsan dan Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Ikhsan, dan La Ane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. SNA 10 Makasar
- Julita Arifah. 2009. *Kontribusi Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dengan Senjangan Anggaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah (Study Kasus Pada Instansi Pemerintah (Departemen))*. UIN Jakarta
http://journal.aktfebuinjkt.ac.id/?page_id=148
- Marani dan Supomo, (2003), *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial*. *Journal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 2, Januari 2003.
- Minan, Kresna. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kesenjangan Anggaran Pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan*. TESIS USU
- Mohyi A (1996), *Teori dan Perilaku Organisasi*, UMM Press 1996.
- Muhammad, Gammal. 2001. *Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, dan Penekanan Anggaran Terhadap Budget Slack (Study kasus pada Samudra Indonesia Group)*. TESIS UNDIP

- Mulyadi. 1993. Akuntansi Biaya Edisi ke-5. Yogyakarta: BP-STIE YKPN.
- Ompusung dan Banowo. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Informasi Asimetris. Simposium Nasional Akuntansi 8
- Rusdianto.2006.Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen . Penerbit PT Gramedia Widia Sarana Indonesia.Jakarta
- Ryninta, Moriuda dan Zulfikar (2005). Pengaruh Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan Antara Kinerja Manajer dan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran.
- Soetrisno.2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap kinerja Manajerial (*Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang*).Skripsi UNDIP
- Sugiyono. 2000. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Kelima. Penerbit CV. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono.2008. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Keduabelas. Penerbit CV. Alfabeta. Bandung
- Sujana, I Ketut.2008. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi , Asimetris Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel-Hotel Berbintang Di Kota Denpasar. SKRIPSI UNIVERSITAS UDAYANA BALI
- Supanto.2010. Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetris, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Semarang). TESIS UNDIP
- Suparwati.2005. Motivasi Sebagai “Moderating Variabel” Daalm Hubungan Antara Komitmen dan Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Vol.8 no.2 (Desember 2005)
- Supriyono. (1987). Akuntansi Manajemen I; Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisi 1 BPFE, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. (2004). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. SNA VII, 598-615.

- Supriyono. 2005. Pengaruh Variable Perantara Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganlggaran Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organissi Dan Kinerja Manajerial Di Indonesia. Jurnal Ekonomi Perusahaan. Volume 12.No1
- Tjahjanti, Rosalia Dwi Fatma. 2004. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran (Studi empiris pada Industri manufaktur dan Non manufaktur di jawa Tengah). SKRIPSI UNDIP
- Trisnaningsih, Sri. 2003. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor : Motivasi sebagai Variabel Intervening. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol. 6 No. 2 : Hal. 199-216.
- Utomo, Sigit Budhi. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, dan Budget Emphasis terhadap Senjangan Anggaran, Skripsi, FE UNSOED Purwokerto.
- Winadarta, Nitya. 2003. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan Locus of Control sebagai Moderating. Tesis. Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Semarang

LAMPIRAN I

KUESIONER PENELITIAN

DATA RESPONDEN

Petunjuk :

- Pada bagian ini Bapak/ Ibu diminta untuk mengisi data diri dengan menjawab beberapa pertanyaan umum mengenai Bapak/ Ibu dan pekerjaan.
- Berilah jawaban yang selengkap-lengkapny.
- Berilah tanda pilihan (X) pada tempat yang tersedia pada masing-masing alternative jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai.
- Agar kuesioner ini memenuhi syarat untuk dapat diolah, berilah hanya satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu untuk setiap pertanyaan dan semua pertanyaan dijawab atau tidak ada pertanyaan kosong.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (Boleh Inisial) :
2. Usia : Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-Laik Perempuan
4. Pendidikan Terakhir :
5. Masa Jabatan Struktural : Kurang dari 5 tahun Lebih dari 5 tahun

DAFTAR KUESIONER

Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Informasi Asimetris dan Motivasi
Terhadap *Budgetary Slack*
Pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

PETUNJUK MENGERJAKAN

Berilah tanda (X) pada kolom yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/
Ibu, dengan alternative jawaban :

- (1) STS = Sangat Tidak Setuju
- (2) TS = Tidak Setuju
- (3) ATS = Agak Tidak Setuju
- (4) TP = Tidak Pasti Apakah Setuju atau Tidak Setuju
- (5) AS = Agak Setuju
- (6) S = Setuju
- (7) SS = Sangat Setuju

No.	Variabel Penelitian	Nilai (Score)						
		STS	TS	ATS	TP	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
I	Partisipasi Anggaran							
	1. Proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan saya							
	2. Proses penyusunan anggaran membutuhkan pendapat saya							
	3. Proses penyusunan anggaran akan selesai bila saya merasa puas dengan anggaran tersebut							
	4. Pengaruh saya sangat besar terhadap penetapan anggaran							
	5. Saya sering memberikan pendapat dan atau usulan tentang anggaran yang saya buat							
II	Kesenjangan Anggaran							
	6. Saya tidak terlalu ingin memperbaiki tingkat efisiensi walaupun adanya target anggaran yang harus saya capai.							
	7. Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggiuntutannya							
	8. Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai / direalisasikan.							
III	Komitmen Organisasi							
	9. Alasan utama saya tetap bekerja di UPN ini adalah karena loyalitas terhadap UPN.							

	10.	Saya selalu merasa banga menyatakan pada orang lain bahwa saya bekerja di UPN.							
	11.	Tawaran gaji yang lebih besar dari tempat bekerja lain lain tidak akan membuat saya ingin pindah bekerja.							
	12.	Saya merasa menjadi bagian dari UPN							
	13.	Saya senang sekali jika tahu bahwa apa yang saya lakukan bermanfaat bagi UPN ini							
	14.	Saya merasa masalah UPN di tempat saya bekerja juga seperti masalah saya.							
	15.	Bagi saya UPN adalah yang terbaik dari semua kemungkinan tempat kerja lain yang dipilih untuk bekerja.							
IV	Informasi Asimetris								
	16.	Saya lebih mengenal secara teknis tentang pekerjaan saya.							
	17.	Saya lebih mengetahui seluruh informasi dalam aktivitas dan tanggung jawab saya							
	18.	Saya memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang akan dicapai.							
	19.	Saya yang lebih mampu untuk menilai dampak factor eksternal terhadap kegiatan pada unit yang menjadi tanggung jawab saya.							
	20.	Saya lebih mengetahui input & output yang berkaitan dengan aktivitas dan tanggung jawab saya.							
V	Motivasi								
	21.	Saya berusaha melakukan yang terbaik untukbekerja sendirian dalam setiap pekerjaan.							
	22.	Saya yakin bahwa, promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi seseorang.							
	23.	Saya berusaha melakukan sesuatu lebih baik daripada yang dilakukan oleh rekan saya.							
	24.	Apabila saya memiliki gagasan positif, saya berusaha mempengaruhi orang lain agar setuju dengan gagasan saya.							

LAMPIRAN II

Responden	Partisipasi Anggaran					Rata-rata
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	
1	2	2	2	2	2	2.0000
2	7	7	2	6	6	5.6000
3	7	7	5	7	7	6.6000
4	7	1	1	2	2	2.6000
5	5	6	1	2	7	4.2000
6	7	7	5	6	6	6.2000
7	7	7	2	3	5	4.8000
8	6	6	5	5	6	5.6000
9	4	4	3	3	6	4.0000
10	6	6	6	6	6	6.0000
11	6	6	5	6	6	5.8000
12	7	7	5	7	7	6.6000
13	6	6	4	4	6	5.2000
14	6	6	2	2	6	4.4000
15	7	6	5	5	6	5.8000
16	6	6	5	3	7	5.4000
17	5	5	2	3	3	3.6000
18	3	6	1	1	6	3.4000
19	6	6	5	4	5	5.2000
20	3	3	3	3	3	3.0000
21	7	7	2	1	4	4.2000
22	5	4	6	3	2	4.0000
23	7	7	4	4	7	5.8000
24	4	4	1	1	6	3.2000
25	7	7	2	1	5	4.4000
26	7	6	2	4	7	5.2000
27	5	5	1	2	5	3.6000
28	6	6	2	4	6	4.8000
29	7	7	7	7	7	7.0000
30	2	2	4	2	4	2.8000
31	7	7	2	5	6	5.4000
32	7	7	5	7	7	6.6000
33	7	7	6	6	6	6.4000
34	7	7	7	7	6	6.8000
35	6	6	2	2	2	3.6000
36	7	7	7	7	7	7.0000
37	7	6	6	6	6	6.2000
38	7	6	4	6	6	5.8000
39	6	6	2	3	6	4.6000

40	7	7	6	5	5	6.0000
----	---	---	---	---	---	--------

Responden	Budgetary Slack			Rata-Rata
	BS1	BS2	BS3	
1	5	6	5	5.3333
2	3	2	2	2.3333
3	7	1	1	3.0000
4	6	7	2	5.0000
5	2	2	3	2.3333
6	3	2	2	2.3333
7	2	2	4	2.6667
8	4	7	3	4.6667
9	2	2	2	2.0000
10	2	2	2	2.0000
11	3	3	3	3.0000
12	5	6	3	4.6667
13	2	4	2	2.6667
14	2	2	2	2.0000
15	4	4	3	3.6667
16	2	2	3	2.3333
17	2	2	2	2.0000
18	6	6	2	4.6667
19	6	6	2	4.6667
20	3	6	5	4.6667
21	2	4	6	4.0000
22	5	6	3	4.6667
23	1	2	2	1.6667
24	6	6	4	5.3333
25	2	2	2	2.0000
26	6	3	2	3.6667
27	5	6	7	6.0000
28	5	5	2	4.0000
29	1	2	1	1.3333
30	2	4	2	2.6667
31	2	2	2	2.0000
32	2	6	2	3.3333
33	2	6	4	4.0000
34	2	2	2	2.0000
35	2	6	6	4.6667
36	2	1	2	1.6667

37	2	6	2	3.3333
38	2	2	2	2.0000
39	2	2	2	2.0000
40	3	3	6	4.0000

Responden	Komitmen Organisasi							Rata-rata
	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	
1	2	4	2	5	4	5	2	3.4285
2	6	6	6	6	6	4	3	5.2857
3	7	7	7	7	7	7	7	7.0000
4	6	6	7	6	6	2	6	5.5714
5	7	6	6	7	7	1	7	5.8571
6	7	7	7	7	7	7	6	6.8571
7	5	6	5	6	6	3	5	5.1428
8	7	7	6	6	6	6	5	6.1428
9	6	4	4	6	6	5	4	5.0000
10	6	6	6	6	6	6	6	6.0000
11	6	6	6	6	6	6	6	6.0000
12	5	6	3	6	6	5	5	5.1428
13	6	6	6	7	7	6	6	6.2857
14	6	6	5	6	6	6	6	5.8571
15	6	7	3	7	6	5	3	5.2857
16	6	6	6	6	7	6	6	6.1428
17	6	6	6	6	6	6	2	5.4285
18	6	6	6	6	6	6	6	6.0000
19	6	6	5	6	7	2	6	5.4285
20	7	6	6	6	6	6	6	6.1428
21	4	3	5	5	5	3	4	4.1428
22	6	6	5	6	6	4	6	5.5714
23	7	7	7	7	7	4	4	6.1428
24	3	2	2	5	5	4	1	3.1428
25	5	4	4	5	6	5	1	4.2857
26	6	7	6	7	6	6	6	6.2857
27	6	5	5	5	7	6	4	5.4285
28	6	6	6	6	6	6	6	6.0000
29	7	6	7	7	7	6	7	6.7142
30	6	6	6	6	6	6	4	5.7142
31	7	7	7	7	7	7	6	6.8571
32	5	5	2	6	7	5	5	5.0000

33	6	6	6	6	6	6	6	6.0000
34	6	6	7	7	7	6	6	6.4285
35	2	4	4	4	4	4	2	3.4285
36	7	6	6	6	7	6	4	6.0000
37	6	7	1	7	6	6	6	5,5714
38	6	6	6	6	6	6	6	6.0000
39	6	6	6	6	6	2	1	4.7142
40	7	7	6	7	7	7	7	6.8571

Responden	Informasi Asimetris					Rata-rata
	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	
1	5	4	5	5	6	5.0000
2	6	6	5	6	6	5.8000
3	7	7	7	7	7	7.0000
4	3	3	3	3	3	3.0000
5	6	5	6	7	6	6.0000
6	6	6	6	5	5	5.6000
7	5	5	5	6	5	5.2000
8	6	6	6	6	6	6.0000
9	6	6	5	4	5	5.2000
10	6	6	6	6	6	6.0000
11	6	4	4	4	4	4.4000
12	6	5	6	6	6	5.8000
13	6	6	5	6	6	5.8000
14	6	6	6	6	6	6.0000
15	6	7	6	6	6	6.2000
16	6	6	6	6	6	6.0000
17	4	3	3	4	5	3.8000
18	6	6	6	6	6	6.0000
19	7	7	5	6	6	6.2000
20	6	6	6	6	6	6.0000
21	5	5	5	6	6	5.4000
22	2	5	6	3	5	4.2000
23	6	6	6	6	6	6.0000
24	6	6	5	5	5	5.4000
25	4	6	6	6	6	5.6000
26	6	7	7	7	7	6.8000
27	7	5	6	7	6	6.2000
28	6	6	6	5	5	5.6000
29	6	6	6	6	6	6.0000

30	6	4	4	2	6	4.4000
31	3	7	6	7	6	5.8000
32	6	5	5	5	5	5.2000
33	7	6	6	4	6	5.8000
34	6	6	6	6	6	6.0000
35	6	6	6	6	6	6.0000
36	7	7	7	7	7	7.0000
37	6	6	6	6	6	6.0000
38	6	6	6	6	6	6.0000
39	6	2	6	6	6	5.2000
40	6	6	6	5	5	5.6000

Responden	Motivasi				Rata-Rata
	M1	M2	M3	M4	
1	5	6	6	6	5.7500
2	6	6	6	6	6.0000
3	7	7	4	4	5.5000
4	2	7	6	3	4.5000
5	6	7	7	5	6.2500
6	2	7	7	6	5.5000
7	6	7	6	5	6.0000
8	6	6	6	6	6.0000
9	3	4	5	3	3.7500
10	6	6	6	6	6.0000
11	4	6	4	4	4.5000
12	6	7	6	6	6.2500
13	2	3	6	6	4.2500
14	6	6	6	5	5.7500
15	5	6	5	5	5.2500
16	2	6	6	3	4.2500
17	6	6	6	6	6.0000
18	6	6	6	6	6.0000
19	4	7	6	6	5.7500
20	3	6	6	6	5.2500
21	4	5	4	5	4.5000
22	2	6	6	6	5.0000
23	7	7	7	2	5.7500
24	6	2	5	5	4.5000
25	6	6	6	6	6.0000
26	2	5	7	6	5.0000

27	5	2	6	6	4.7500
28	6	5	5	5	5.2500
29	2	7	6	7	5.5000
30	2	6	6	2	4.0000
31	3	6	4	6	4.7500
32	1	1	5	6	3.2500
33	2	6	6	6	5.0000
34	2	6	6	6	5.0000
35	2	6	4	4	4.0000
36	6	7	7	6	6.5000
37	6	6	6	6	6.0000
38	2	6	6	2	4.0000
39	2	6	6	2	4.0000
40	6	7	6	6	6.2500

LAMPIRAN III

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	2	5.0	5.0	5.0
	Pria	24	60.0	60.0	65.0
	Wanita	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	4	10.0	10.0	10.0
	36	1	2.5	2.5	12.5
	38	3	7.5	7.5	20.0
	39	1	2.5	2.5	22.5
	40	6	15.0	15.0	37.5
	41	3	7.5	7.5	45.0
	42	1	2.5	2.5	47.5
	44	2	5.0	5.0	52.5
	45	2	5.0	5.0	57.5
	46	1	2.5	2.5	60.0
	48	3	7.5	7.5	67.5
	49	2	5.0	5.0	72.5
	50	2	5.0	5.0	77.5
	51	1	2.5	2.5	80.0
	52	4	10.0	10.0	90.0
	55	1	2.5	2.5	92.5
	56	1	2.5	2.5	95.0
	58	2	5.0	5.0	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -	6	15.0	15.0	15.0
S1	2	5.0	5.0	20.0
S2	23	57.5	57.5	77.5
S3	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -	2	5.0	5.0	5.0
> 5th	12	30.0	30.0	35.0
< 5th	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

LAMPIRAN IV

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
PA	40	2.0000	7.0000	4.9850
BS	40	1.3333	6.0000	3.2416
KO	40	3.1428	7.0000	5.6071
IA	40	3.0000	7.0000	5.6300
M	40	3.2500	6.5000	5.1875
Valid N (listwise)	40			

LAMPIRAN V

Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	RATA-RATA PA
PA1	Pearson Correlation	1	.717**	.350*	.566**	.425**	.755**
	Sig. (2-tailed)		.000	.027	.000	.006	.000
	N	40	40	40	40	40	40
PA2	Pearson Correlation	.717**	1	.334*	.511**	.660**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.035	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
PA3	Pearson Correlation	.350*	.334*	1	.765**	.300	.745**
	Sig. (2-tailed)	.027	.035		.000	.060	.000
	N	40	40	40	40	40	40
PA4	Pearson Correlation	.566**	.511**	.765**	1	.522**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40
PA5	Pearson Correlation	.425**	.660**	.300	.522**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.060	.001		.000
	N	40	40	40	40	40	40
RATA2PA	Pearson Correlation	.755**	.792**	.745**	.887**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	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 Budgetary Slack

Correlations

		BS1	BS2	BS3	RATA-RATA BS
BS1	Pearson Correlation	1	.482**	.063	.711**
	Sig. (2-tailed)		.002	.698	.000
	N	40	40	40	40
BS2	Pearson Correlation	.482**	1	.408**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.002		.009	.000
	N	40	40	40	40
BS3	Pearson Correlation	.063	.408**	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.698	.009		.000
	N	40	40	40	40
RATA2BS	Pearson Correlation	.711**	.880**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

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

Uji Validitas Komitmen Organisasi

Correlations

		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	RATA2KO
KO1	Pearson Correlation	1	.771**	.645**	.754**	.817**	.289	.596**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.071	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO2	Pearson Correlation	.771**	1	.494**	.780**	.583**	.326*	.586**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.040	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO3	Pearson Correlation	.645**	.494**	1	.395*	.486**	.155	.437**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.012	.001	.338	.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO4	Pearson Correlation	.754**	.780**	.395*	1	.702**	.265	.613**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012		.000	.098	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO5	Pearson Correlation	.817**	.583**	.486**	.702**	1	.222	.554**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.168	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO6	Pearson Correlation	.289	.326*	.155	.265	.222	1	.291	.507**
	Sig. (2-tailed)	.071	.040	.338	.098	.168		.068	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO7	Pearson Correlation	.596**	.586**	.437**	.613**	.554**	.291	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.068		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
RATA2KO	Pearson Correlation	.881**	.809**	.745**	.773**	.771**	.507**	.780**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

Correlations

		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	RATA2KO
KO1	Pearson Correlation	1	.771**	.645**	.754**	.817**	.289	.596**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.071	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO2	Pearson Correlation	.771**	1	.494**	.780**	.583**	.326*	.586**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.040	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO3	Pearson Correlation	.645**	.494**	1	.395*	.486**	.155	.437**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.012	.001	.338	.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO4	Pearson Correlation	.754**	.780**	.395*	1	.702**	.265	.613**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012		.000	.098	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO5	Pearson Correlation	.817**	.583**	.486**	.702**	1	.222	.554**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.168	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO6	Pearson Correlation	.289	.326*	.155	.265	.222	1	.291	.507**
	Sig. (2-tailed)	.071	.040	.338	.098	.168		.068	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
KO7	Pearson Correlation	.596**	.586**	.437**	.613**	.554**	.291	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.068		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
RATA2KO	Pearson Correlation	.881**	.809**	.745**	.773**	.771**	.507**	.780**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

Uji Validitas Informasi Asimetris

Correlations

		IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	RATA2IA
IA1	Pearson Correlation	1	.345*	.371*	.372*	.460**	.656**
	Sig. (2-tailed)		.029	.018	.018	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IA2	Pearson Correlation	.345*	1	.648**	.518**	.514**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.029		.000	.001	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IA3	Pearson Correlation	.371*	.648**	1	.674**	.706**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IA4	Pearson Correlation	.372*	.518**	.674**	1	.670**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.018	.001	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IA5	Pearson Correlation	.460**	.514**	.706**	.670**	1	.823**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
RATA2IA	Pearson Correlation	.656**	.782**	.849**	.828**	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Uji Validitas Motivasi

Correlations

		M1	M2	M3	M4	RATA2M
M1	Pearson Correlation	1	.210	.060	.176	.749**
	Sig. (2-tailed)		.193	.715	.278	.000
	N	40	40	40	40	40
M2	Pearson Correlation	.210	1	.264	-.092	.577**
	Sig. (2-tailed)	.193		.100	.574	.000
	N	40	40	40	40	40
M3	Pearson Correlation	.060	.264	1	.125	.449**
	Sig. (2-tailed)	.715	.100		.442	.004
	N	40	40	40	40	40
M4	Pearson Correlation	.176	-.092	.125	1	.509**
	Sig. (2-tailed)	.278	.574	.442		.001
	N	40	40	40	40	40
RATA2M	Pearson Correlation	.749**	.577**	.449**	.509**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.001	
	N	40	40	40	40	40

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

LAMPIRAN VI

Uji Realibility Partisipasi Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	6

Uji Reability Budgetary Slack

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	4

Uji Reability Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	8

Uji Reability Informasi Asimetris

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	6

Uji Reliability Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.603	5

LAMPIRAN VII

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Budgetary Slack	3.2416	1.2876	40
Partisipasi Anggaran	4.9850	1.3300	40
Komitmen Organisasi	5.6071	.9273	40
Informasi Asimetris	5.6300	.7942	40
Motivasi	5.1875	.8411	40

Correlations

		Budgetary Slack	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	Informasi Asimetris	Motivasi
Pearson Correlation	Budgetary Slack	1.000	-.456	-.389	-.133	-.057
	Partisipasi Anggaran	-.456	1.000	.537	.508	.197
	Komitmen Organisasi	-.389	.537	1.000	.265	.221
	Informasi Asimetris	-.133	.508	.265	1.000	.285
	Motivasi	-.057	.197	.221	.285	1.000
Sig. (1-tailed)	Budgetary Slack	.	.002	.007	.207	.364
	Partisipasi Anggaran	.002	.	.000	.000	.111
	Komitmen Organisasi	.007	.000	.	.049	.085
	Informasi Asimetris	.207	.000	.049	.	.037
	Motivasi	.364	.111	.085	.037	.
N	Budgetary Slack	40	40	40	40	40
	Partisipasi Anggaran	40	40	40	40	40
	Komitmen Organisasi	40	40	40	40	40
	Informasi Asimetris	40	40	40	40	40
	Motivasi	40	40	40	40	40

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Komitmen Organisasi ^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	.501 ^a	.251	.165	1.1763290	2.200

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: *Budgetary Slack*

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.233	4	4.058	2.933	.034 ^a
	Residual	48.431	35	1.384		
	Total	64.664	39			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: *Budgetary Slack*

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.448	1.768		3.081	.004
	Partisipasi Anggaran	-.401	.188	-.414	-2.134	.040
	Komitmen Organisasi	-.287	.243	-.207	-1.180	.246
	Informasi Asimetris	.199	.282	.123	.703	.487
	Motivasi	.055	.237	.036	.232	.818

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Komitmen Organisasi ^a		. Enter

a. Dependent Variable: *Budgetary Slack*

