

**PENGARUH PARTISPASI ANGGARAN TERHADAP
*BUDGET SLACK***

Studi Kasus pada PT. Indoprima Bajaraksa Tangerang

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

Yustinus Dani Apriyanto

NIM : 052114061

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2010**

**PENGARUH PARTISPASI ANGGARAN TERHADAP
*BUDGET SLACK***

Studi Kasus pada PT. Indoprima Bajaraksa Tangerang

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

Yustinus Dani Apriyanto

NIM : 052114061

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2010**

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
*BUDGET SLACK***

Studi Kasus pada PT Indoprima Bajaraksa Tangerang



Dosen Pembimbing,

Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA

Tanggal : 7 Oktober 2010

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *BUDGET SLACK*

Studi Kasus pada PT Indoprima Bajaraksa Tangerang

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Yustinus Dani Apriyanto

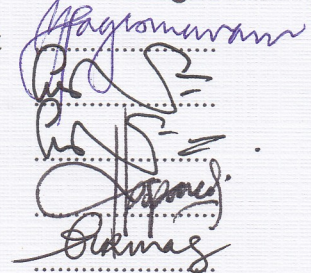
NIM: 052114061

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 18 Oktober 2010
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji:

	Nama Lengkap
Ketua	: Dra. YFM Gien Agustinawansari, M.M., Akt
Sekretaris	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota	: Drs. Y. P. Supardiyono, M.Si., Akt., Q.I.A
Anggota	: Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., Q.I.A

Tanda Tangan .

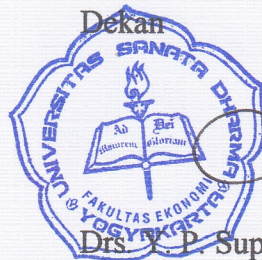


Yogyakarta, 30 Oktober 2010

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Drs. Y. P. Supardiyono, M.Si., Akt., Q.I.A

HALAMAN MOTTO

**Manusia bisa bahagia bisa tidak adalah
tergantung pilihannya sendiri**
abraham lincoln

**Hidup yang tidak pernah direfleksikan
tidak layak dihidupi.**
Socrates

“No dream too big to have,
no beginning too small to do”

“Mimpi adalah kunci untuk kita menaklukkan dunia.”

*“Jika setiap orang hanya menuntut untuk dipahami lebih dulu,
maka tidak ada seorang pun yang akan dipahami.
Tetapi jika setiap orang mau memahami lebih dulu, maka setiap
orang akan dipahami”*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini aku persembahkan untuk:

Our Father in Heaven

Yesus Kristus dan Bunda Maria

Bapak, Ibu, dan kakak-kakakku tercinta dalam Kristus

Neneng yang selalu membawakanku senyum setiap harinya

Teman-teman dan sahabatku

Almamaterku

UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI-PROGRAM STUDI AKUNTANSI
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

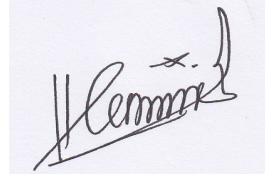
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budget Slack*

Dan diajukan pada tanggal 18 Oktober 2010 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 30 Oktober 2010



Yustinus Dani Apriyanto

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Yustinus Dani Apriyanto

Nomor Mahasiswa : 052114061

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul:

“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *BUDGET SLACK* Studi Kasus pada PT. Indoprima Bajaraksa Tangerang”


Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal: 30 Oktober 2010

Yang menyatakan



(Yustinus Dani Apriyanto)

KATA PENGANTAR

Puji syukur keada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan kesempatan yang dilimpahkanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budget Slack*, Studi kasus PT Indoprima Bajaraksa Tangerang dengan baik.

Tujuan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi program studi Akuntansi, jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik dalam penulisan skripsi ini dan tidak mungkin terwujud tanpa adanya semangat, dorongan, bimbingan, dan bantuan hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryono, S.J, selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Drs. Y. P. Supardiyono, M.Si., Akt., Q.I.A, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., Q.I.A, selaku Kaprodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
4. Lisia Apriani, SE., M.Si., Akt., Q.I.A., selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan waktu untuk memberi arahan, masukan, saran, kritik yang membangun, serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Eka Setiadi Yonatan, selaku pimpinan PT Indoprima Bajaraksa yang telah memberikan izin dan bantuannya kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT Indoprima Bajaraksa.
6. Ibu Valentina Dewi, selaku kepala Personalia PT Indoprima Bajaraksa yang membantu dalam proses pengadaan data dan dukungan dalam penyelesaian skripsi sehingga berjalan dengan lancar.
7. Ayah dan Ibu penulis yang terkasih yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat, dan kasih sayang sampai sekarang yang dapat menjadikan penulis merasa berharga karena mereka.
8. Mbak Ika (alm), Mbak Deta, Mbak Lenti, Mas Ir, Mas Yunus, atas semua dukungan, semangat dan canda sewaktu di rumah. Keponakanku Adi, Keysha, Nolant, Varo.
9. My Lovely Neneng yang selalu menemaniku saat senang atau sedih dan menghadirkan warna yang berbeda dalam hidupku.
10. Teman-teman Jogjakarta Segog Gandul Community: Kang Danu, Jihan, Andi, Celeng, Dika, Marxisol, Ciping, Si.W, Jupi, dan yang lainnya, atas pengalaman baru selama di Jogja. Teman-teman Mapasadha: Sempal, Waung, Bunbun, Sengkleh, Benjut, Ringsek, Kencot, Ngomple, Mbelek, Taji, Ngebi, Kuthuk atas pengalaman di puncak, goa, air, dan tebing.
11. Mbal Silvy, atas semua ide, waktu, inspirasi, dan masukannya kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan

12. Teman dan keluarga PPKM USD 2009 dan 2010: Bu Dewi, Mbak Tata, Pak Pras, Rm. Innugroho, Rm. Kun, Pak Mardi, Pak Budi, Mas Anton, AB, Tian, Rina, Nila, Maria, Agnez, Agung, Filip, Diaz, Hedwig, Tere, Via, Andri, David, semangat yang kalian sebarkan sangat luar biasa.
13. Teman-teman Akuntansi 2005: Agus, Fani, Noel, Adi, Iwan, Gaet, Gepenk, Cipit, Puput, Nona, Gery, Hara, Jallu, Pras, candaan selama di kelas ataupun di luar kelas akan sangat penulis rindukan.
14. Sahabat-sahabat penulis: Ayu, Chika, Mas Dedi, Sapi, Karlina, Dewox, Manda, Itok, Bangkit, Winda, Cicil, Nino, Wida, Ita, Lika, atas waktu sharing bareng bersama kalian. Teman-teman KKP Pundong Agustus 2009: Lukas, Detha, Tyas, Ko Su Jin, Kang Areum dan Ray.
15. Teman-teman seperjuangan: Dicky Shuneo, Zhegot Chilik, Cita, Lia, Dias, Gondes, Elman, Dyah, Kang Tono, Kang Gitno, Komar, Titin, Teguh.

Penulis menyadari dan mengakui sepenuhnya bahwa skripsi ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan berguna bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan informasi dalam skripsi ini. Terima kasih.

Yogyakarta, 30 Oktober 2010

Penulis,



Yustinus Dani Apriyanto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vi
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	5
E. Sistematika Penelitian	5

BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Anggaran	7
B. Jenis Anggaran dan Manfaat Anggaran	9
C. Organisasi Penyusunan Anggaran	15
D. Proses Penyusunan Anggaran	17
E. Aspek Perilaku	22
F. Partisipasi Anggaran	25
G. <i>Budget Slack</i>	27
H. Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan <i>Budget Slack</i>	28
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Jenis Penelitian	31
B. Tempat dan Waktu Penelitian	31
C. Objek dan Subjek Penelitian	31
D. Populasi dan Sampel	32
E. Jenis Data	32
F. Teknik Pengumpulan Data	32
G. Variabel Penelitian	33
H. Teknik Pengukuran Variabel	34
I. Teknik Analisis Data	35
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	39
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	39
B. Lokasi Perusahaan	40
C. Visi dan Misi PT Indoprima Bajaraksa	40

D. Nilai Perisahaan	41
E. Struktur Organisasi	41
F. Tinjauan Sekilas Perusahaan	48
G. Proses Produksi	50
H. Pemasaran	51
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	53
A. Gambaran Umum Responden	53
B. Karakteristik Responden	53
C. Pengujian Normalitas Data	56
D. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	57
E. Pengujian Hipotesis	60
F. Pembahasan	63
BAB VI PENUTUP	66
A. Kesimpulan	66
B. Keterbatasan Penelitian	67
C. Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN	72

DAFTAR TABEL

Tabel V.1 Karakteristik responden berdasar jenis kelamin	54
Tabel V.2 Karakteristik responden berdasar pendidikan terakhir	54
Tabel V.3 Karakteristik responden berdasar jabatan	55
Tabel V.4 Karakteristik responden berdasar lama bekerja.....	56
Tabel V.5 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	57
Tabel V.6 Uji Validitas Partisipasi Anggaran	58
Tabel V.7 Uji Validitas <i>Budget Slack</i>	59
Tabel V.8 Uji Reliabilitas	60
Tabel V.9 ANOVA(b)	61
Tabel V.10 Uji Regresi Coefficients(a)	61
Tabel V.11 Model Summary(b) <i>R Square</i>	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	73
Lampiran 2	Data penelitian Partisipasi Anggaran dan <i>Budget Slack</i> pada PT Indoprima Bajaraksa	75
Lampiran 3	Uji Normalitas Data	78
Lampiran 4	Uji Validitas dan Reliabilitas	79
Lampiran 5	Uji Regresi Linear Sederhana	81

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *BUDGET SLACK* Studi Kasus pada PT Indoprima Bजारaksa Tangerang

**Yustinus Dani Apriyanto
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2010**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh negatif partisipasi anggaran terhadap *budget slack* pada PT Indoprima Bजारaksa Tangerang. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan regresi linier sederhana, dengan dibantu program SPSS 15 *for windows* untuk pengolahan datanya.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga metode yaitu metode kuesioner, wawancara, dokumentasi. Metode wawancara dan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum perusahaan dan profil responden. Metode kuesioner digunakan untuk memperoleh data tentang keterlibatan responden terhadap partisipasi anggaran dan indikasi responden melakukan *budget slack*. Pengaruh yang negatif partisipasi anggaran terhadap *budget slack* dapat diketahui dari hasil nilai probabilitas.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budget slack*. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan manajerial dalam penyusunan anggaran PT Indoprima Bजारaksa Tangerang akan berpengaruh negatif terhadap *budget slack*.

Kata kunci: partisipasi anggaran dan *budget slack*.

ABSTRACT

THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON BUDGET SLACK A Case Study at PT Indoprima Bajaraksa Tangerang

**Yustinus Dani Apriyanto
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2010**

The purpose of this study was to determine whether there was negative influence of budgetary participation on budget slack at PT Indoprima Bajaraksa Tangerang. The hypothesis in a study was tested using simple linear regression, with the help of SPSS 15 for windows for data processing.

The data were collected by three methods: the methods of questionnaire, interview, documentation. Interview and documentation methods were used to obtain data about the company overview and profile of respondents. Questionnaire method was used to obtain data about respondents' involvement in budgetary participation and indication of respondent did budget slack. The negative influence of budgetary participation on budget slack could be seen from the results of probability value.

From the results of hypothesis testing had been done, it was found empirical evidence that participation in the budget negatively affect the budget slack. Thus, this result indicated that managerial involvement in the budgets arrangement of PT Indoprima Bajaraksa Tangerang would negatively affect the budget slack.

Keywords: budget participation and budget slack

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu bersama. Dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut diperlukan sebuah sistem untuk mengendalikan dan mengontrol jalannya tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian yang sangat penting dalam kegiatan pengelolaan perusahaan. Pada dasarnya, pengendalian manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan strategi perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran memegang peranan penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Jangka waktu anggaran biasanya relatif pendek, yakni 1 tahun.

Anggaran melibatkan manusia baik dalam pelaksanaan fungsi maupun proses penyusunannya. Pada proses pelaksanaannya, anggaran dapat memberikan pengaruh kepada manusia yang terlibat didalamnya. Pengaruh ini bisa mendorong manusia untuk berperilaku positif maupun negatif. Perilaku

positif ditunjukkan dengan adanya peningkatan kinerja manajer karena anggaran merupakan alat penilaian kinerja manajer yang mampu memotivasi kinerja manajer. Namun, anggaran juga mampu mempengaruhi perilaku manusia agar berlaku negatif yakni dengan menciptakan *budget slack*.

Yadiati (2007) menjelaskan bahwa *budget slack* atau senjangan anggaran didefinisikan sebagai suatu kesengajaan yang dibuat oleh para penyusun anggaran dalam membuat anggaran yang tidak mencerminkan kinerja optimum yang dapat dicapai. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menaikkan biaya dan menurunkan pendapatan dengan tujuan agar mudah dicapai, sehingga diharapkan berdampak positif terhadap penilaian kinerja individu, pihak manajemen ataupun divisi. Secara umum *budget slack* adalah usaha yang dilakukan secara sengaja oleh pihak manajemen untuk mempengaruhi jumlah biaya dan pendapatan yang akan ditetapkan dalam anggaran, sehingga mudah dicapai dan dapat memberikan keuntungan bagi manajer ataupun bagian yang terkait. Faktor yang dapat menimbulkan kecenderungan seseorang melakukan *budget slack* adalah partisipasi anggaran.

Partisipasi dalam penganggaran berarti keikutsertaan baik itu manajer dalam memutuskan bersama dengan komite pembuat anggaran mengenai sasaran atau rencana kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh manajer dalam pencapaian sasaran. Penganggaran partisipatif memberikan kesempatan kepada para manajer untuk ikut menyusun anggaran.

Secara umum tujuan anggaran secara menyeluruh dikomunikasikan kepada para manajer, kemudian manajer membantu mengembangkan anggaran supaya anggaran tersebut tujuannya dapat dijalankan. Anggaran partisipatif lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negoisiasi dengan atasan mengenai target dan tujuan yang menurut manajer tersebut akan dapat tercapai. Dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan para manajer lebih mendapatkan motivasi dalam pelaksanaan dan menjalankan anggaran tersebut karena para manajer dapat menentukan tujuan ataupun target yang menurut mereka akan dapat tercapai dengan kemampuan yang perusahaan miliki.

Sebagian penelitian yang telah dilakukan menolak hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran (Asriningati, 2006). Penelitian Evelyne (2008) juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack*. Namun hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Dunk (1993). Penelitian terhadap hubungan antara partisipasi dan *budget slack* yang dilakukan di Sydney Australia tersebut menyatakan bahwa bahwa interaksi antara partisipasi mempunyai hubungan yang negatif dengan *budget slack* tetapi korelasinya signifikan. Hal ini ketika partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* tinggi maka *budget slack* menjadi rendah dan sebaliknya.

Sebagian besar penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu adalah dengan meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack* memiliki kesimpulan yang saling bertentangan satu sama lain sehingga penulis ingin membuktikan pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack*.

Dari uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budget Slack*. Studi Kasus Pada PT Indoprima Bajaraksa.

B. Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut: Apakah partisipasi anggaran memiliki pengaruh negatif terhadap timbulnya *budget slack*?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencari bukti empiris, yang mendukung dugaan bahwa partisipasi anggaran akan memperkecil peluang untuk menciptakan *Budget slack*.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan masukan untuk sistem pengendalian manajemen pada umumnya dan proses pembuatan anggaran pada khususnya yang diberlakukan dalam perusahaan

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana penerapan ilmu dan menambah wawasan baru mengenai masalah yang diteliti.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi kepustakaan dan menjadi referensi untuk penelitian sejenis yang akan datang

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan tentang teori yang mendukung dilakukannya penelitian yang didapat dari hasil studi pustaka. Uraian yang terdapat dalam bab ini dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan data. Dalam bab ini akan diuraikan

beberapa hal diantaranya tentang penganggaran, partisipasi anggaran dan *budget slack*.

BAB III : LANDASAN TEORI

Pada bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, objek dan subjek penelitian, populasi dan sampel, jenis data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini memuat gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penelitian, yang terdiri dari sejarah dan perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, visi dan misi, nilai perusahaan, struktur organisasi, proses produksi, dan pemasaran.

BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan secara terperinci mengenai deskripsi data dan profil responden, analisis data dan pembahasan. Analisis data dari penelitian dilakukan untuk menjawab permasalahan dalam bentuk statistik untuk mencari hubungan antara partisipasi anggaran dan *budget slack*.

BAB VI : PENUTUP

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data, keterbatasan penelitian, dan saran yang dianggap perlu bagi penelitian selanjutnya ataupun perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Supriyono, 2000: 40). Menurut Nasehatun (1999: 7) anggaran adalah semua rencana kegiatan (*planning*) yang dinyatakan dalam satuan “uang” selama satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran menurut Munandar (2007: 1) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi keseluruhan kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Menurut Ahyari (2002: 8) anggaran merupakan perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan di dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif (moneter). Menurut Nafarin (2007: 11) anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Sirait (2006: 7) menyatakan penganggaran sebagai suatu proses, yakni mulai dari tahapan persiapan penyusunan rencana, pengumpulan data dan informasinya yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi rencana sampai pada tahap pengendalian dan evaluasi hasil pelaksanaan rencana.

Penganggaran adalah proses perencanaan dan pengendalian anggaran keuangan masa depan perusahaan yang memuat tujuan-tujuan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Penganggaran memiliki dua dimensi yaitu (1) bagaimana anggaran dibuat dan (2) bagaimana anggaran digunakan untuk mengimplementasikan rencana dan tujuan organisasi. Dimensi pertama menyangkut mekanisme pembuatan anggaran. Dimensi kedua berkaitan dengan reaksi individu dalam organisasi terhadap sistem anggaran yang dibuat. Keberhasilan atau kegagalan penganggaran tergantung pada sikap manajemen tingkat atas dalam mempertimbangkan dan memperhatikan implikasi penganggaran tersebut terhadap perilaku karyawannya (Hanson dan Mowen 1998)

2. Karakteristik anggaran

Karakteristik anggaran menurut Supriyono (2000: 40) adalah:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba unit bisnis.
2. Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter dan didukung oleh ukuran-ukuran moneter.
3. Anggaran biasanya mencakup periode satu tahun.

4. Anggaran merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran dikaji ulang dan disahkan oleh manajer dengan wewenang yang lebih tinggi dari pengusul anggaran.

B. Jenis Anggaran dan Manfaat Anggaran

1. Jenis anggaran

Menurut Narafin (2007: 31-35) anggaran dibedakan menjadi 6 kelompok, yaitu:

- a. Segi dasar penyusunan
 - 1) Anggaran variabel (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel juga disebut juga sebagai anggaran fleksibel.
 - 2) Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
- b. Segi cara penyusunan
 - 1) Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

2) Anggaran kontinu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang telah dibuat.

c. Segi jangka waktu

1) Anggaran jangka pendek (*short range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran jangka pendek disebut juga dengan anggaran taktis.

2) Anggaran jangka panjang (*long range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu yang lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka panjang disebut juga dengan anggaran strategis.

d. Segi bidang

1) Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran operasional antara lain meliputi anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, dan anggaran beban usaha.

2) Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan antara lain meliputi anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan, dan anggaran utang

e. Segi kemampuan menyusun

- 1) Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
- 2) Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Anggaran parsial disusun karena keterbatasan kemampuan penyusunan anggaran.

f. Segi fungsi

- 1) Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk keperluan lain.
- 2) Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi, misalnya untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktifitas tidak melampaui batas.

2. Manfaat anggaran

Menurut Ahyari (2002: 5-7) penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat yang cukup besar, antara lain sebagai berikut :

a. Terdapatnya rencana terpadu

Dengan menggunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan “disentuh” oleh anggaran perusahaan. Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan ini yang akan terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan tersebut akan memerlukan biaya. Dengan demikian anggaran ini akan merupakan pencerminan seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan, sehingga penyusunan anggaran akan merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

b. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan lebih pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada. Hal ini akan dapat menghilangkan keragu-raguan yang ada di dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga langkah-langkah yang diambil oleh para pelaksana akan lebih pasti.

Pelaksanaan dengan menggunakan anggaran yang telah ditetapkan akan menghasilkan kegiatan yang sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian maka anggaran tersebut akan dapat dipergunakan sebagai pedoman yang dapat dipercaya bagi pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan yang bersangkutan.

c. Terdapatnya alat kordinasi dalam perusahaan.

Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan mempergunakan anggaran sebagai pedoman berarti melakukan kegiatan dalam perusahaan tersebut dibawah koordinasi yang baik. Hal ini disebabkan kerana di dalam penyusunan anggaran tersebut sudah dipertimbangkan kaitan satu bagian dengan bagian yang lain, sehingga pelaksanaan kegiatan yang berpedoman kepada anggaran tersebut sudah terkandung arti koordinasi yang sebenarnya. Apa yang sudah digariskan di dalam anggaran berarti sudah dipertimbangkan keterkaitan dengan bagian yang lain. Pelaksanaan operasional jika melakukan kegiatan berdasarkan anggaran yang telah ada berarti telah ikut menunjang tercapainya kordinasi yang baik di dalam perusahaan tersebut.

- d. Terdapatnya alat pengawasan yang baik.

Anggaran disamping berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat mempunyai fungsi ganda sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Dalam hal ini anggaran akan dapat dipergunakan sebagai alat pengawasan kegiatan yang sedang dilaksanakan dalam perusahaan.

- e. Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun sekali manajemen perusahaan akan dapat menyusun evaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut dengan mempergunakan anggaran sebagai alat evaluasi. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kerja dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat didiskusikan di dalam perusahaan serta dicarikan jalan keluarnya. Evaluasi semacam ini merupakan situasi yang sangat sulit dilakukan apabila tidak terdapat anggaran di dalam perusahaan yang bersangkutan.

C. Organisasi Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001: 502-504) terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran: komite anggaran, departemen anggaran, dan para manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi: komite anggaran dan departemen anggaran.

1. Komite Anggaran

Dalam penyusunan anggaran diperlukan suatu unit organisasi *ad hoc* yang mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban untuk kemudian disusun menjadi rancangan anggaran induk (*masterbudget*). Unit organisasi ini disebut dengan komite anggaran. Unit organisasi ini hanya dibentuk pada saat proses penyusunan anggaran saja. Jika proses penyusunan anggaran perusahaan telah selesai, komite anggaran menjadi tidak berfungsi.

Komite anggaran terdiri dari:

- a. Direktur utama, sebagai ketua merangkap anggota komite.
- b. Direktur pemasaran, sebagai anggota.
- c. Direktur produksi, sebagai anggota.
- d. Direktur keuangan dan administrasi, sebagai anggota.
- e. Manajer departemen keuangan, sebagai sekretaris komite.

Tugas komite anggaran adalah:

- a. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijaksanaan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.

- b. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada manajer pusat pertanggungjawaban.
 - c. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
 - d. Melakukan negoisiasi dengan manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
 - e. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan rapat umum pemegang saham (RUPS).
 - f. Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.
 - g. Melakukan negoisiasi dengan para manajer di pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disepakati oleh RUPS.
 - h. Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan rapat umum pemegang saham.
2. Departemen Anggaran

Penyusunan dan pengawasan anggaran memerlukan unit organisasi yang menangani administrasi anggaran. Fungsi ini dipegang oleh departemen anggaran dan fungsi rinciannya adalah sebagai berikut:

- a. Menerbitkan prosedur dan untuk penyiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.
- b. Mengkoordinasi dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.

- c. Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban.
- d. Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk.
- e. Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.
- f. Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil-hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya tersebut kepada direksi.
- g. Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran perusahaan.

D. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran secara garis besar meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Tahap Penentuan Tujuan (*Goal Setting Stage*)

Tahap ini meliputi 4 (empat) langkah, yaitu: (Govindarajan, 2001)

- a. *Issuance of Guidelines*

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan terlebih dahulu petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran oleh para manajer. Dalam menyusun anggaran, masing-masing manajer dari pusat pertanggungjawaban harus mengikuti petunjuk-petunjuk

(*guidelines*) secara umum yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: asumsi tingkat inflasi secara keseluruhan, inflasi untuk hal-hal khusus yaitu inflasi untuk upah, kebijakan perusahaan mengenai jumlah personel yang dipromosikan, kompensasi gaji dan upah untuk tiap level dalam organisasi, dan lain-lain. Untuk ketentuan-ketentuan yang khusus, tiap pusat pertanggungjawaban dapat menentukan sendiri.

b. *Initial Budget Proposal*

Dengan menggunakan petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang telah ditentukan, masing-masing manajer menyusun dan mengajukan anggarannya. Pada umumnya, anggaran disusun berdasarkan tingkat kinerja saat ini (*current level of performance*) yang dimodifikasi. Perubahan dari *current level of performance* dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) yaitu perubahan karena faktor eksternal (*external forces*) dan perubahan dalam praktik dan kebijakan internal (*internal policies and practices*). Perubahan karena faktor eksternal dapat berupa perubahan harga beli material dan jasa, perubahan tingkat upah tenaga kerja, perubahan harga jual, perubahan dalam aktivitas ekonomi secara umum yang dapat mempengaruhi volume penjualan, misalnya : peningkatan permintaan dan lini produk. Sedangkan perubahan dalam praktik dan kebijakan internal dapat disebabkan karena perubahan biaya produksi, perubahan metode, perubahan bauran produk (*product mix*) dan perubahan segmen pasar.

c. *Negotiation*

Mekanisme negosiasi ini terjadi antara manajer yang menyusun anggaran dengan superior yang berwenang memberikan persetujuan pada tahap pengajuan anggaran.

d. *Review dan Approval*

Setelah melalui mekanisme organisasi, anggaran yang telah disusun diajukan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi untuk *direview* dan disetujui

2. Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)

Dalam tahap ini, rencana kegiatan yang sudah berupa anggaran yang telah disetujui, dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Pada tahap implementasi terdapat mekanisme revisi anggaran (*budget revisions*). *Budget revisions* ini secara garis besar dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu:

- a. *Budget revisions* yang dilakukan karena adanya prosedur untuk meng- update anggaran secara sistematis (misalnya kuartalan).
- b. *Budget revisions* yang dilakukan karena adanya kondisi khusus. Dalam hal ini *budget revisions* hanya dapat dilakukan karena adanya kondisi tertentu yang menyebabkan anggaran menjadi tidak realistis lagi untuk digunakan sebagai alat pengendalian, sehingga harus direvisi dan disesuaikan dengan keadaan.

Namun sebagaimana karakteristik anggaran yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu, karena anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja manajemen, maka pada beberapa perusahaan digunakan anggaran kontinjensi (*contingency budget*) untuk menghindari revisi anggaran. Beberapa perusahaan mempersiapkan *contingency budget* secara rutin yang memuat langkah-langkah manajemen yang harus diambil apabila terdapat penurunan penjualan yang sangat signifikan. Sehingga pada saat situasi tersebut terjadi, manajer dapat langsung mengambil tindakan berdasarkan langkah-langkah dalam *contingency budget* yang telah dipersiapkan sebelumnya.

3. Tahap Persiapan dan Evaluasi Kinerja (*Control and Performance Evaluation Stage*)

Tahap ini, pada dasarnya dilaksanakan selama implementasi anggaran. Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran melaksanakan fungsinya sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual akan dibandingkan dengan standar, dan varian yang terjadi dievaluasi, baik *favorable variance* maupun *non-favorable variance*. *Favorable variance* terjadi apabila kinerja aktual melebihi standar, sedangkan *unfavorable variance* timbul apabila kinerja aktual dibawah standar yang telah ditentukan.

Dalam proses penyusunan anggaran terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan agar anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain:

a. Tingkat Partisipasi dalam Proses Penganggaran

Proses penganggaran dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu *bottom-up* dan *top-down*. Pada proses *bottom-up* manajer senior melibatkan manajemen dibawahnya untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Sedangkan pada proses *top-down*, manajemen senior menyusun dan menetapkan anggaran, tanpa partisipasi manajemen bawah. Anggaran yang disusun dengan proses *top-down* dapat menyebabkan lemahnya komitmen manajemen bawah untuk melaksanakan anggaran. Namun partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*disfunctional behaviour*), seperti target anggaran yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik. Proses penyusunan anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua proses diatas, sehingga manajemen bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya (*bottom-up*), namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan (*guidelines*) yang ditentukan oleh manajemen atas (*top-down*).

b. Tingkat Kesulitan Target Anggaran (*Degree of Budget Target Difficulty*)

Anggaran yang tepat harus dapat mendorong manajer namun tetap dapat dicapai (*achievable*). Target anggaran yang terlalu mudah, akan mengurangi fungsi anggaran sebagai alat motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, namun target anggaran yang terlalu tinggi juga tidak dapat dijadikan standar yang tepat untuk menilai kinerja manajer.

c. Keterlibatan Manajemen Atas (*Senior Management Involvement*)

Dalam penyusunan anggaran, walaupun yang menggunakan proses *bottom-up*, keterlibatan manajemen atas tetap diperlukan untuk menjalankan fungsi kontrol agar anggaran yang disusun dapat sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan

d. Keberadaan Departemen Anggaran (*Budget Department*)

Departemen anggaran dalam penyusunan anggaran, memegang peranan penting untuk menganalisa dan memastikan bahwa anggaran telah disusun secara tepat dan informasi-informasi di dalamnya akurat

E. Aspek perilaku

Keberhasilan anggaran dapat dicapai jika semua pelaksana mau membantu, bekerjasama, dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Pertimbangan motivasional dalam penyusunan anggaran adalah:

1. Partisipasi dalam proses penganggaran
 - a. Proses penganggaran harus mendasarkan campuran antara “*top down*” dan “*bottom up*” tidak hanya “*top down*” saja atau “*bottom up*” saja.
 - b. Anggaran “*top down*” adalah anggaran yang disusun manajemen puncak untuk manajemen dibawahnya. Kelemahannya yaitu kurangnya komitmen bawahan, seringkali tidak dapat dilaksanakan, sulit berhasil mencapai tujuan
 - c. Anggaran “*bottom up*” adalah anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Kelemahannya yaitu seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan kurang terkendali, tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah.
 - d. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajerial karena:
 - 1) Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal.
 - 2) Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif.
2. Tingkat kesulitan target anggaran
 - a. Anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang, cukup sulit, namun dapat dicapai melalui usaha keras sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

- b. Alasan penggunaan anggaran yang dapat dicapai adalah:
- 1) Anggaran yang terlalu sulit mengakibatkan manajer termotivasi untuk mencapai tujuan jangka pendek namun mengorbankan tujuan jangka panjang, jadi dapat meminimalkan tindakan tidak fungsional.
 - 2) Anggaran yang dapat dicapai dapat mengurangi motivasi manajer untuk memanipulasi data agar tampak mencapai tujuan yang dianggarkan.
 - 3) Jika anggaran laba unit bisnis yang dianggarkan mencerminkan laba yang dapat dicapai, maka manajemen kantor pusat dapat memberikan informasi pada pihak eksternal harapan laba yang realistis
 - 4) Jika anggaran laba sulit dicapai maka target penjualan terlalu optimistik sehingga mengakibatkan anggaran biaya yang berlebihan dibandingkan aktivitas penjualan sesungguhnya.
 - 5) Pencapaian anggaran laba yang dapat dicapai dapat menimbulkan iklim “kemenangan”, kebanggaan, dan sikap positif lainnya dalam perusahaan.
3. Keterlibatan manajemen puncak
- a. Manajemen puncak harus terlibat dalam kaji ulang dan mengesahkan anggaran, jadi tidak sekedar memberikan stempel dan tanda tangan pengesahan saja.

- b. Manajemen puncak harus mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga memperoleh umpan-balik yang efektif dalam memotivasi para pelaksana.

F. Partisipasi Anggaran

Dalam perencanaan strategis perusahaan, penyusunan anggaran merupakan salah satu hal yang penting. Oleh karena itu, bawahan sebaiknya diikutsertakan langsung dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Hal ini dinamakan partisipasi penganggaran. Partisipasi anggaran ini diperlukan karena bawahan yang lebih mengenal langsung bagiannya. Diharapkan dengan partisipasi penganggaran akan tercipta anggaran yang sebaik-baiknya, sesuai dengan standar atau kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang (Fitri, 2004: 581)

Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran atau disebut dengan partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi, dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell dalam Fitri, 2004:582)

Siegel & Marconi dalam Latuheru (2004: 674) menyatakan penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain:

1. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.

2. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggota kelompok dalam penetapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya antara bagian-bagian organisasi.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat, namun bukan berarti partisipasi tidak mempunyai keterbatasan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Partisipasi dapat merusak motivasi dan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi, jika ditetapkan dengan tidak benar (Siegel & Marconi dalam Latuheru, 2004: 674). Comerford & Abernethy dalam Latuheru (2004: 674) menyatakan interaksi para profesional dalam proses penyusunan anggaran bisa menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan para profesional mempunyai komitmen rendah pada nilai manajerial, dia bisa menyusun anggaran semata-mata hanya untuk memenuhi kepentingan profesionalnya dan bukan kepentingan organisasi sehingga melibatkan mereka secara langsung dalam pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran.

Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung

jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani dalam Darlis, 2002). 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 manajer 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 dalam Darlis, 2002).

G. Budget Slack

Para manajer mungkin dengan sengaja mempengaruhi proses penyusunan anggaran untuk memperoleh anggaran yang berbeda dengan taksiran terbaik mengenai apa yang akan terjadi. Unsur kesengajaan ini mengakibatkan disusunnya angka-angka anggaran yang cenderung bias. Kesengajaan untuk menyusun yang berbeda dengan apa yang diharapkan dikenal sebagai *budget slack* (Pahan, 2008: 284). *Budget slack* didefinisikan sebagai perbedaan atau selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. *Budget slack* dapat pula diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih

tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan dalam Anissarahma 2004).

Yadiati (2007) mendefinisikan kelonggaran anggaran sebagai suatu kesengajaan yang dibuat oleh para penyusun anggaran dalam membuat anggaran yang tidak mencerminkan kinerja optimum yang dapat dicapai, hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menaikkan biaya dan menurunkan pendapatan dengan tujuan agar mudah dicapai, sehingga diharapkan berdampak positif terhadap penilaian kinerja individu pihak manajemen ataupun divisi.

H. Hubungan antara partisipasi anggaran dan *budget slack*.

Meskipun partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki berbagai keunggulan, namun ada juga peneliti yang menemukan permasalahan yang ditimbulkan dari partisipasi anggaran. Dengan kata lain disamping adanya temuan manfaat dalam partisipasi anggaran, ada juga peneliti lain yang menemukan permasalahan dalam partisipasi anggaran.

Baiman dalam Darlis (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong bawahan untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun dapat lebih akurat. Jika bawahan (*agent*) yang terlibat dalam partisipasi anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bagi mereka untuk melaporkan informasi tersebut kepada atasan (*principal*). Atau dengan

kata lain, partisipasi anggaran akan menyebabkan bawahan akan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu organisasi. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Latuheru (2005) menyatakan bahwa berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong bawahan untuk melaporkan keadaan yang sesungguhnya dan membuat anggaran dengan baik dan tidak bias. Hal tersebut dapat terjadi ketika komitmen organisasi tinggi akan menyebabkan semakin menurunnya kecenderungan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan *budget slack*.

Nouri dan Parker (1996) dalam Venusita (1999) berpendapat bahwa naik turunnya *budget slack* tergantung apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan *budget slack* untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi pada level rendah. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk melakukan *budget slack* dalam proses partisipasi anggaran. Sebaliknya bila komitmen bawahan rendah maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan dan dapat melakukan *budget slack* agar anggaran tersebut mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan mencapai sasaran anggaran tersebut dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan.

Hopwood dalam Asnawi (1997) memberikan pengertian senjangan anggaran yaitu sebagai jumlah yang diminta sering berakibat penting terhadap jumlah yang diterima, dan dari sinilah kemudian muncul kontrol yang berlebihan terhadap sumber-sumber organisasi, proses tawar-menawar merupakan isu dari strategi mereka (partisipan) dikaitkan dengan kedudukan mereka di masa datang dalam menetapkan jumlah yang diminta terhadap ekonomi organisasi termasuk motivasi personal yang berkaitan dengan status, penghargaan dan kemajuannya. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

H_a = Tingkat partisipasi anggaran memiliki pengaruh negatif terhadap timbulnya *budget slack*

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan studi kasus pada suatu perusahaan, yaitu penelitian terhadap objek tertentu dalam suatu perusahaan dengan populasi terbatas, sehingga kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku pada data dan perusahaan yang diteliti

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan April tahun 2010

2. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Indoprima Bajaraksa

C. Objek dan Subjek Penelitian

1. Objek Penelitian

Obyek penelitian adalah partisipasi anggaran dan *budget slack*.

2. Subjek Penelitian

Subyek penelitian adalah para manajer pada tingkat bawah (*lower level manager*), manajer pada tingkat menengah (*middle manager*), manajer tingkat atas (*top manager*), dan staff fungsional yang terlibat dalam penyusunan anggaran di PT Indoprima Bajaraksa

D. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran PT Indoprima Bajaraksa yang antara lain terdiri dari staff fungsioal, para manajer pada tingkat bawah (*lower level manager*), manajer pada tingkat menengah (*middle manager*), manajer tingkat atas (*top manager*) PT Indoprima Bajaraksa

E. Jenis Data

1. Data primer yaitu data yang didapat dari sumber utama, baik individu ataupun perorangan. Data diperoleh langsung dari PT Indoprima Bajaraksa dengan cara memberikan kuesioner kepada para responden.
2. Data sekunder adalah data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data/pihak lain. Di sini berkaitan dengan gambaran umum perusahaan, struktur perusahaan, visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dalam metode survey dengan memberikan daftar pertanyaan dalam bentuk tulisan yang harus dijawab oleh subyek penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara untuk memperoleh data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara langsung oleh pihak yang mempunyai kaitan terhadap obyek penelitian.

3. Dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan melihat, mempelajari dan meneliti kegiatan perusahaan melalui dokumen dan data yang ada pada perusahaan.

G. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari atau ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006: 39). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas atau *Independent Variable*

Yaitu variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran.

2. Variabel Terikat atau *Dependent Variable*

Yaitu variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *budget slack*.

H. Teknik Pengukuran Variabel

1. Partisipasi Anggaran (X)

Partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan manajer dalam proses pembuatan anggaran. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan instrumen yang di adopsi dari Annissarahma (2008). Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pernyataan yang mengukur tingkat partisipasi anggaran. Skor 1 menunjukkan tingkat partisipasi anggaran rendah dan skor 5 menunjukkan tingkat partisipasi anggaran tinggi.

2. *Budget Slack* (Y)

Budget slack merupakan suatu perbedaan atau selisih antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan, yaitu ketika membuat anggaran penerimaan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya. Variabel *budget slack* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993). Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pernyataan yang mengukur kecenderungan responden untuk menciptakan *budget slack*. Skor 1 menunjukkan tingkat *budget slack* rendah dan skor 5 menunjukkan tingkat *budget slack* tinggi.

I. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini merupakan analisis yang mengemukakan tentang data diri responden, yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Kemudian data yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, selanjutnya dihitung persentasenya

2. Analisis Kuantitatif

Langkah pertama dalam pengujian hipotesis ini adalah dengan melakukan uji normalitas. Uji normalitas digunakan sebagai pertimbangan pemilihan alat uji statistik yang tepat. Uji normalitas dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari 0,05, maka data terdistribusi normal, sehingga pengujian hipotesis dilakukan dengan statistik parametrik. Sebaliknya jika data tidak terdistribusi normal, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan statistik non-parametrik, karena statistik non-parametrik tidak memerlukan asumsi normalitas data.

Langkah kedua adalah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas data yang menjadi dasar penelitian. Mengingat penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner untuk memperoleh data, maka perlu dilakukan beberapa pengujian terhadap instrumen tersebut agar hasil penelitian dari data yang diperoleh valid dan reliabel.

Pengujian yang dilakukan terhadap instrumen meliputi :

a. Uji Validitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur melakukan fungsinya. Alat ukur yang valid berarti alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Tinggi rendahnya validitas ditentukan oleh suatu angka yang disebut dengan koefisien validitas. Uji validitas dilakukan dengan 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 atau valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepercayaan atau kesungguhan responden menjawab pertanyaan. Tujuan dari pengujian ini adalah kekonsistenan hasil ukur apabila diuji lebih dari satu kali. 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.

3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier sederhana (*simply linear regression*) sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

dengan,

Y = *budget slack*

a = konstanta

b = koefisien regresi

X = partisipasi anggaran

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui model regresi linier sederhana. Pada pengujian ini dihitung besarnya koefisien determinasi (R^2) yang merupakan koefisien yang menunjukkan besarnya presentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%. Semua pengolahan data akan dilakukan dengan alat bantu komputer dengan menggunakan paket program SPSS 15.0 *for windows*.

5. Penentuan Hipotesa Nol (H_0) dan Hipotesa Alternatif (H_a).

H_0 = Partisipasi anggaran tidak berpengaruh negatif terhadap *budget slack*.

H_a = Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budget slack*.

6. Mengambil keputusan secara statistik

Keputusan diambil dengan cara membandingkan nilai probabilitas dengan tingkat signifikansi untuk mengambil keputusan dengan kriteria sebagai berikut:

H_0 diterima jika probabilitas $\geq 0,05$ maka H_a ditolak.

H_0 ditolak jika probabilitas $< 0,05$ maka H_a diterima

7. Mengambil kesimpulan

Apabila H_0 tidak dapat ditolak, artinya partisipasi anggaran tidak berpengaruh negatif terhadap *budget slack*.

Apabila H_0 ditolak, artinya partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budget slack*.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Indoprima Bajaraksa adalah perusahaan yang bergerak dalam industri besi baja. PT Indoprima Bajaraksa berdiri pada tahun 1994 dan mempunyai Tanda Daftar Usaha Perdagangan No. 09.01.1.51..20.663. Perusahaan ini didirikan oleh Ibu Susyilia Sukana dan bekerjasama dengan Mr. Chen yang merangkap sebagai pimpinan perusahaan. Perancangan dan perakitan mesin besi baja dilakukan sendiri oleh Mr. Chen karena beliau merupakan lulusan jurusan teknik dan dapat membuat mesin pelebur besi baja sendiri. Pada tahun 1996-1998, PT Indoprima Bajaraksa dipimpin oleh Hendrik Kianto karena Mr. Chen keluar dari perusahaan dan mendirikan usaha sendiri. Tahun 1998-2003 pimpinan perusahaan diganti oleh Lina Widiastuty dan tahun 2003 hingga sekarang kepemimpinan PT Indoprima Bajaraksa dipimpin oleh Eka Setiadi Yonatan.

Pada awal berdirinya, PT Indoprima Bajaraksa bergerak di bidang pembuatan besi plat strip yang digunakan sebagai teralis pagar dan jendela. Melihat peluang pasar yang lebih besar dan persaingan penjualan dengan perusahaan lain, maka selain membuat besi plat strip untuk teralis pagar dan jendela perusahaan juga memproduksi besi plat strip untuk rangka atap rumah atau bangunan dan rangka jembatan. PT Indoprima Bajaraksa hanya memproduksi besi baja bentuk plat strip saja dikarenakan memproduksi besi

bulat sangat tidak efektif. Selain kiloan (berat) lebih besar, tentunya harga juga jauh lebih mahal dibandingkan jika dibuat berupa plat strip dan dikhawatirkan konsumen tidak akan membeli produk perusahaan jika harga barang mahal dan tidak terjangkau konsumen.

B. Lokasi Perusahaan

Persaingan dalam pemasaran produk dan peluang pasar yang besar di daerah Jabodetabek menjadikan PT Indoprima Bajaraksa mendirikan kantor dan pabrik di Jalan Industri Raya IV Blok AG/9 Kawasan Industri Jatake, Tangerang. Beberapa alasan PT Indoprima membuka kantor dan pabrik di Tangerang adalah:

1. Merupakan kawasan industri, sehingga peluang pasar lebih besar dan tidak mengganggu pemukiman penduduk.
2. Lokasi aman dan kondusif untuk bisnis.
3. Kemudahan mendapat tenaga kerja dan bahan baku.

C. Visi dan Misi PT Indorima Bajaraksa

Visi

“Menjadi perusahaan besi berintegrasi yang senantiasa menghasilkan produk-produk yang inovatif, berdaya saing tinggi dan berkualitas prima, dengan pelayanan terbaik.”

Misi

- ✓ Memberikan tingkat keuntungan yang memuaskan kepada *stakeholder*.
- ✓ Memberikan pelayanan dan produk yang terbaik kepada *customer* atau konsumen.
- ✓ Menjadikan Indoprime Bajaraksa sebagai *learning organization* yang menyenangkan.
- ✓ Menciptakan lingkungan kerja yang baik, menghormati satu dengan yang lain dan selalu bekerja keras.

D. Nilai Perusahaan

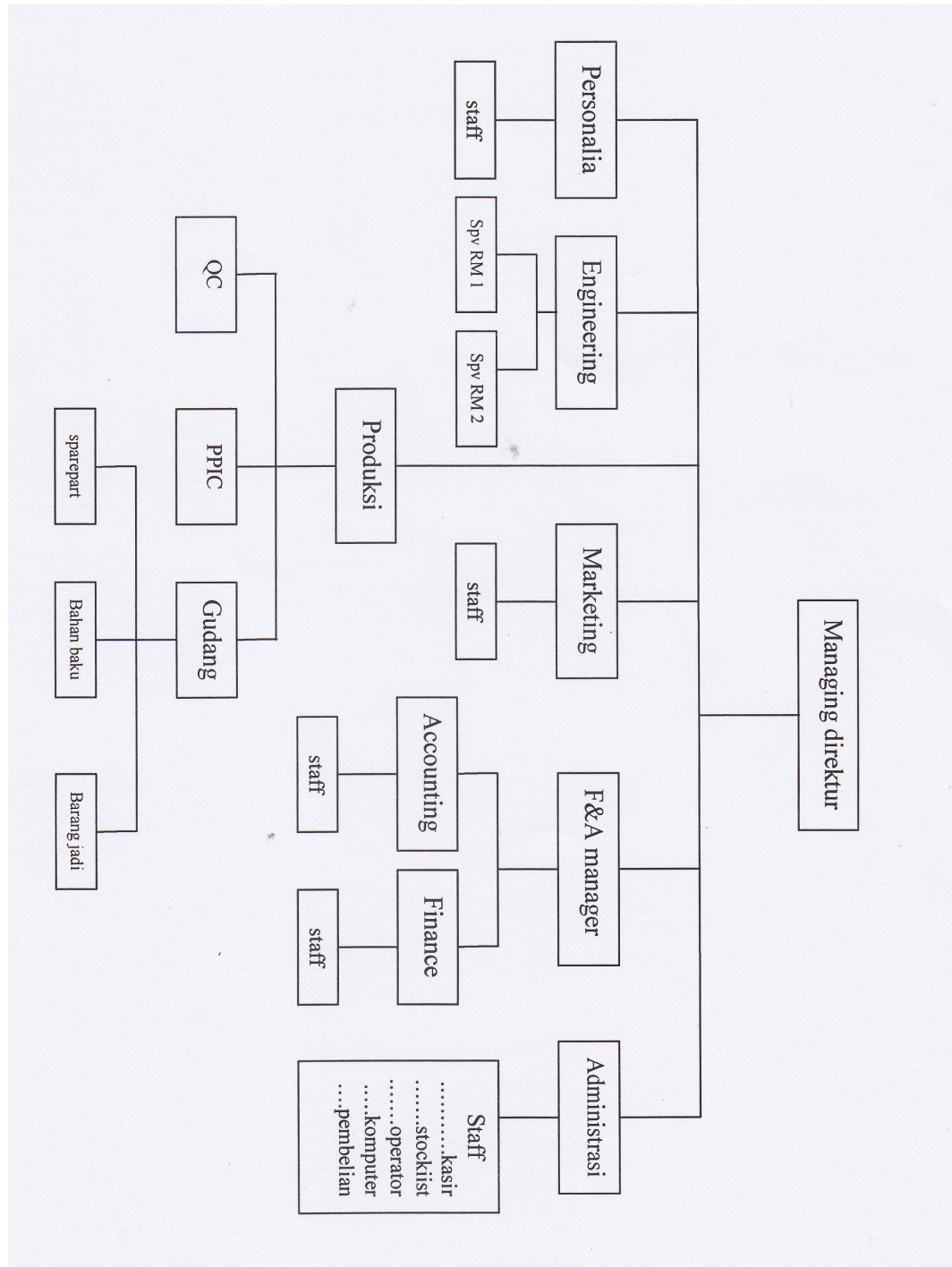
- *Responsible*/ bertanggungjawab
- *Positive thinking*/ berpikir positif
- *Team work*/ kerjasama tim
- *Inovative*/ berdaya inovasi
- *Growing*/ bertumbuh dengan baik
- *Well-being*/ kesejahteraan

E. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan PT Indoprime Bajaraksa adalah struktur organisasi di mana kekuasaan dan tanggung jawab berada pada satu komando, mulai dari pimpinan tertinggi sampai pada tingkatan pimpinan terendah. Struktur organisasi PT Indoprime Bajaraksa telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan ini dimaksudkan sebagai bentuk

peningkatan efektifitas penyelenggaraan serta pengembangan organisasi.

Struktur organisasi PT Indoprima Bajaraksa dapat dilihat sebagai berikut:



Tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang adalah sebagai berikut :

1. *Managing Direktur*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Membawahi departemen secara umum.
- b. Bertanggungjawab penuh atas operasi perusahaan.
- c. Mengkoordinasi seluruh kegiatan perusahaan.
- d. Mengambil kebijaksanaan yang dianggap perlu bagi perkembangan perusahaan.
- e. Mengadakan evaluasi terhadap modal, tenaga kerja, proses dan hasil produksi, pemasaran dan lain-lain.
- f. Bertanggungjawab kepada pemilik perusahaan.
- g. Memotivasi seluruh karyawan agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

2. *Accounting*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Menyelenggarakan administrasi pembukuan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku.
- b. Membuat laporan keuangan kepada pimpinan.
- c. Menyeleksi pengeluaran aset perusahaan agar tidak terjadi pemborosan yang dapat merugikan perusahaan.

3. *Finance*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Membuat laporan untuk kepentingan pajak dan bank
- b. Bertanggungjawab terhadap penggunaan dana.
- c. Bertanggungjawab atas pembayaran pajak.
- d. Mengelola kas kecil untuk keperluan harian.
- e. Menyiapkan uang gaji karyawan.
- f. Melaporkan penerimaan dan pengeluaran harian kepada bidang *accounting*.
- g. Mengadakan penagihan terhadap piutang perusahaan yang telah jatuh tempo.
- h. Mengadministrasikan dan menerima setoran uang kas atas hasil tagihan piutang.
- i. Melakukan pembayaran angsuran utang serta bunga sesuai dengan jadual yang telah ditentukan.

4. *Marketing*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Melakukan analisis pasar atas dasar perilaku konsumen sehingga dapat mengetahui model yang diminati konsumen.
- b. Melakukan terobosan pasar yang sifatnya mencari peluang pasar nasional untuk memperluas pasar.
- c. Mencari dan melakukan promosi kepada konsumen.

- d. Melakukan peningkatan dan kualitas promosi baik produk lama ataupun produk baru.
- e. Bertugas dan bertanggungjawab atas kelancaran pengisian dan pengiriman barang dari perusahaan sehingga dapat diserahkan kepada konsumen dengan jumlah dan waktu yang tepat.
- f. Membina hubungan yang baik dengan pelanggan.
- g. Memikirkan produk yang sedang dicari oleh pasar sehingga produk tidak kalah dengan persaingan dengan perusahaan lain yang semakin ketat.

5. *Engineering*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Bertanggungjawab terhadap penyediaan mesin produksi.
- b. Bertanggungjawab terhadap perawatan dan pemeliharaan mesin produksi
- c. Melakukan riset untuk pengembangan mesin.
- d. Melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan terhadap mesin produksi.

6. *Personalia*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Sebagai penghubung antara perusahaan dan organisasi perburuhan.
- b. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penerimaan karyawan.
- c. Melaksanakan *training* dan *developing* di lingkungan perusahaan.
- d. Melakukan pembinaan kepada karyawan secara rutin.

- e. Melakukan pengecekan gaji yang akan diberikan kepada karyawan.
- f. Mengurus kesejahteraan karyawan dengan koordinasi dengan departemen lain dalam melakukan tugas.
- g. Melakukan tugas *administrative* antara lain pencatatan karyawan, membuat kartu kerja dan sebagainya.
- h. Melaksanakan pengecekan absensi dan membuat laporan data absensi.
- i. Menghitung dan memberikan gaji kepada karyawan.
- j. Membuat laporan daftar gaji yang diserahkan kepada kepala *finance*.

7. Produksi

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Mengkoordinasi dan mengawasi tiap departemen yang dibawahinya.
- b. Menjalankan kebijakan direktur.
- c. Bertanggungjawab terhadap proses produksi dan produk yang dihasilkan.
- d. Memberikan penilaian dan persetujuan terhadap *work order* bagian perencanaan dan pengembangan produk yang datang dari pembeli.
- e. Memberikan laporan kerja dari bagian produksi ke direktur.

Kepala produksi membawahi beberapa departemen secara langsung.

Departemen yang berada di bawah departemen bagian produksi PT

Indoprima Bajaraksa adalah sebagai berikut:

- a. PPIC (*Production Planning Inventory and Control*)

PPIC merupakan departemen yang merencanakan, melakukan pendataan, penentuan dan mengontrol produk yang akan dijalankan atau diproses lebih lanjut. PPIC mempunyai peranan yang sangat penting dalam proses produksi karena semua data barang yang diproduksi masuk ke departemen PPIC. Adapun tugas dan wewenang PPIC adalah:

- 1) Membuat list komponen sebelum dilakukan produksi.
- 2) Merencanakan pembelian bahan baku serta bahan penunjang produksi.
- 3) Mengawasi jalannya produksi sehingga produksi dapat memperoleh hasil yang maksimal.
- 4) Mengadakan evaluasi hasil kerja meliputi pengadaan bahan, penggunaan bahan, efisiensi kerja dan mutu produk.

b. QC (*Quality Control*)

QC merupakan departemen yang bertanggungjawab terhadap pengecekan kualitas barang yang telah diproduksi. Besi baja harus di cek kualitasnya agar ketika dipasang atau digunakan oleh konsumen besi baja di terima dalam kualitas yang bagus. Jika kualitas tidak bagus, maka seperti plat strip untuk rangka bangunan atau jembatan dikhawatirkan akan membahayakan konsumen. Setelah melewati QC, barang yang bagus langsung ke gudang untuk penyimpanan atau pendistribusian barang.

c. Gudang

Departemen gudang mempunyai fungsi sebagai tempat penyimpanan barang jadi dan sebagai stok barang. Adapun tugas dan wewenangnya adalah:

- 1) Menyiapkan barang sesuai dengan order yang masuk dari administrasi dan untuk produk rutin.
- 2) Mengawasi dan mengontrol persediaan barang di gudang.
- 3) Mandata barang-barang yang masuk.
- 4) Mendata barang-barang yang keluar.

F. Tinjauan sekilas perusahaan

1. Hari kerja dan jam kerja

a. Staff kantor

Jumlah hari kerja yang digunakan adalah lima hari, yaitu hari senin-jum'at. Senin-jum'at masuk pukul 08.00-16.00 WIB dengan waktu istirahat pukul 12.00-13.00 WIB.

b. Staff produksi

Jumlah hari kerja yang digunakan adalah enam hari, yaitu hari senin-sabtu. Shift 1 senin-jum'at kerja dimulai pukul 08.00-16.00 WIB dengan waktu istirahat pukul 12.00-13.00 WIB. Sedangkan shift 2 senin-sabtu kerja dimulai pukul 22.00-06.00 WIB. Alasan shift 2 kerja di mulai pukul 22.00 karena pada pukul 17.00-22.00 WIB konsumsi listrik kota sedang banyak, maka perusahaan

mengeluarkan kebijakan pada jam tersebut operasional perusahaan dihentikan untuk sementara waktu.

2. Kesejahteraan karyawan

Kebijakan perusahaan untuk meningkatkan dan memberi motivasi kerja, maka perusahaan merasa perlu memberikan tunjangan dan fasilitas untuk kesejahteraan karyawan. Adapun tunjangan yang diberikan antara lain:

a. Tunjangan jabatan

Tunjangan jabatan diberikan perusahaan berdasarkan jabatan tiap karyawan.

b. Tunjangan kesehatan

Pelayanan kesehatan bagi karyawan yang sakit ringan diwujudkan dalam tersedianya ruangan bagi karyawan yang sakit dan tersedianya beberapa obat-obatan dalam ruangan tersebut. Jika karyawan mengalami sakit dan harus dibawa ke dokter atau opname di rumah sakit, maka perusahaan akan menanggung semua biaya yang dikeluarkan. Pemberian tunjangan kesehatan khususnya untuk besarnya biaya obname tergantung pada jabatan karyawan sekarang. Perusahaan memberikan jaminan kesehatan melalui asuransi ASTEK/JAMSOSTEK.

c. Tunjangan hari raya

Tunjangan hari raya diberikan perusahaan setiap kali perayaan hari raya. Pemberian tunjangan hari raya dikhususkan bagi karyawan yang sudah bekerja lebih dari satu tahun.

d. Cuti

Pemberian cuti karyawan diberikan selama 12 hari tiap karyawan per tahun. Sedangkan untuk cuti hamil dan melahirkan, perusahaan memberikan cuti selama 2 bulan

3. Pemberian gaji

Pembayaran gaji baik staff kantor ataupun staff produksi diberikan perusahaan pada tanggal 25 setiap bulannya.

G. Proses Produksi

PT Indoprime Bajaraksa merupakan perusahaan besi baja yang mengolah besi sisa menjadi besi baja plat strip. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi di peroleh dari besi sisa bongkaran bangunan atau gedung, sisa potongan besi proyek, sisa potongan besi beton dari pabrik. Bahan baku palung bagus yaitu sisa potongan besi beton dari pabrik karena sisa potongan besi beton dari pabrik lebih bagus kualitasnya, besinya bersih, tidak berkarat, dan tidak ada tempelan sisa-sisa semen seperti besi sisa bongkaran bangunan. Bahan baku yang digunakan panjang harus minimal 1,5 meter dan diameter minimal 16mm.

Proses produksi dimulai dari pembersihan besi dari karat dan pembersihan sisa semen yang menempel pada besi. Setelah besi bersih, kemudian besi dimasukkan kedalam oven besar untuk diubah menjadi bara (tidak dilebur) dan besi yang telah menjadi bara digiling dengan mesin *Rolling Mills* sesuai dengan ukuran (panjang x lebar x tebal) yang di

inginkan oleh konsumen. Perbedaan mesin Rolling Mills (RM) yang dipergunakan untuk mengolah besi menjadi besi plat strip adalah:

1. Mesin Rolling Mills 1 digunakan untuk menggiling besi menjadi besi plat strip yang mempunyai tebal kurang dari 3 mm. Besi plat strip ini banyak digunakan untuk teralis jendela, pintu, dan pagar.
2. Mesin Rolling Mills 2 digunakan untuk menggiling besi menjadi besi plat strip yang mempunyai tebal lebih dari 3 mm. Besi plat strip ini banyak digunakan untuk konstruksi gedung, atap bangunan atau gedung, konstruksi jembatan, dan konstruksi proyek besar.

H. Pemasaran

Pemasaran memegang peranan penting untuk kelancaran usaha menjual produk yang dihasilkan. Langkah yang harus diperhatikan dalam pemasaran antara lain :

1. Promosi

Promosi yang dilakukan PT Indoprima Bajaraksa antara lain:

- a. Website
- b. Pameran
- c. *Direct promotion*

2. Distribusi

Sistem pendistribusian yang digunakan oleh PT Indoprima Bajaraksa adalah sistem distribusi langsung. Wilayah pendistribusian pemasaran produk meliputi:

- a. Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi)
- b. Jawa Barat meliputi Bandung, Cirebon, Sukabumi, Garut, Tasikmalaya, Kuningan, Serang, Purwakarta, dan Karawang.
- c. Jawa Tengah meliputi Semarang, Solo, Purwokerto, Tegal, Cilacap, dan DIY.
- d. Jawa Timur meliputi Surabaya, Malang, dan Ponorogo.
- e. Luar pulau Jawa meliputi Medan, Bali, Makassar, Lampung, Padang, Palembang, Pontianak, Riau, dan Samarinda

Cakupan pemasaran PT Indoprima Bajaraksa belum sampai ke luar negeri atau ekspor. Jalur distribusi adalah distribusi langsung sehingga konsumen langsung menerima produk langsung dari perusahaan. Pengiriman barang untuk wilayah Jabodetabek akan langsung di kirim perusahaan tanpa biaya pengiriman barang. Sedangkan untuk wilayah di luar Jabodetabek dikenakan biaya pengiriman barang sesuai dengan jarak pengiriman.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini kuesioner disebarakan kepada responden, di mana responden di ambil dari seluruh manajer menengah, manajer bawah, dan staff fungsional yang bekerja di PT Indoprima Bajaraksa yang terletak di Jalan Industri Raya IV Blok AG/9 Kawasan Industri Jatake, Tangerang. Kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian, yaitu 6 butir pertanyaan untuk mengukur tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan 6 butir pertanyaan untuk mengukur kecenderungan melakukan *budget slack*.

B. Karakteristik Responden

Kuesioner yang disebarakan peneliti sebanyak 25 kuesioner untuk di isi oleh 25 orang responden. Responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 23 responden, 2 kuesioner untuk 2 orang responden yang disebarakan tidak kembali. Selain menyebarkan kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara untuk mengetahui gambaran umum perusahaan. Pada penelitian ini, karakteristik responden akan di lihat dari jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, lama bekerja. Pada data nama responden, beberapa kuesioner tidak mencantumkan nama, karena pada kuesioner yang peneliti sebarakan tidak mewajibkan responden untuk mengisi nama terang dan boleh di isi inisial saja.

Diketahui bahwa responden mempunyai karakteristik yang berbeda. Berikut disajikan tabel data responden dari 23 kuesioner yang berhasil dikumpulkan.

Tabel V.1
Karakteristik responden berdasar jenis kelamin

jenis kelamin	Responden (orang)	Presentase (%)
Pria	12	52,17
Wanita	11	47,83
Jumlah	23	100

Dari tabel V.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang berhasil dikumpulkan dari PT Indoprima Bajaraksa adalah sebanyak 23 orang, dengan jumlah responden terbanyak adalah responden wanita sebesar 52,17% yaitu sebanyak 12 orang, sedangkan responden pria sebesar 47,83% yaitu sebanyak 11 orang.

Tabel V.2
Karakteristik responden berdasar pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Responden	Presentase (%)
S2	2	8,70
S1	14	60,87
D3	1	4,35
SLTA	6	26,09
jumlah	23	100

Dari tabel V.2 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik, diketahui terdapat 2 responden yang pendidikan terakhirnya S2. Responden paling banyak yaitu berpendidikan terakhir S1 sebanyak 14 orang. Responden yang pendidikan

terakhirnya D3 sebanyak 1 orang. Sedangkan 6 orang responden memiliki latar belakang pendidikan terakhir SLTA/ sederajat.

Tabel V.3
Karakteristik responden berdasar jabatan

Responden	Jabatan
1	Ass Accounting
2	Ass Finance
3	Ass PPIC
4	Ass QC
5	F & A Manager
6	Manager Accounting
7	Manager Engineering
8	Manager Finance
9	Manager Gudang
10	Manager Marketing
11	Manager Personalia
12	Manager PPIC
13	Manager Produksi
14	Manager QC
15	Spv RM 1
16	Spv RM 2
17	Staff Accounting
18	Staff Admin
19	Staff Engineering
20	Staff Finance
21	Staff Finance
22	Staff Marketing
23	Staff Personalia

Dari tabel V.3 di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari 4 orang asisten manager, 10 orang manager departemen, 2 orang supervisor Rolling Mills, dan 7 orang staff fungsional

Tabel V.4
Karakteristik responden berdasar lama bekerja

Lama Bekerja	Responden	Presentase (%)
< 1 tahun	3	13,04%
2-3 tahun	6	26,09%
4-5 tahun	3	13,04%
> 5 tahun	11	47,83%
jumlah	23	100%

Dari tabel V.4 tersebut terlihat bahwa dalam penelitian ini responden yang bekerja lebih dari 5 tahun atau pegawai lama sebanyak 11 orang. Responden yang bekerja antara 4 sampai 5 tahun sebanyak 3 orang. Responden yang bekerja antara 2 sampai 3 tahun sebanyak 6 orang. Sedangkan responden yang bekerja 1 tahun atau kurang dari 1 tahun sebanyak 3 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini sudah bekerja di PT Indoprima Bajaraksa selama lebih dari 5 tahun.

C. Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian, karena data yang baik adalah data yang memiliki distribusi normal. Pengujian dilakukan dengan bantuan program *SPSS 15 for windows* melalui *Kolmogorov-Smirnov Test*. Data yang baik dan layak untuk membuktikan model penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal jika nilai $Asimp.Sig.(2-tailed) > 0,05$

Tabel V.5
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi Anggaran	Budget Slack
N		23	23
Normal Parameters(a,b)	Mean	22.83	17.57
	Std. Deviation	3.433	4.368
Most Extreme Differences	Absolute	.123	.235
	Positive	.091	.129
	Negative	-.123	-.235
Kolmogorov-Smirnov Z		.592	1.128
Asymp. Sig. (2-tailed)		.874	.157

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Berdasarkan hasil output diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran pada Asimp.Sig.(2-tailed) memiliki nilai 0,874 atau $\text{sign.p} > 0,05$ sehingga dapat dikatakan variabel partisipasi anggaran memiliki data yang terdistribusi normal. Sedangkan variabel *budget slack* pada Asimp.Sig.(2-tailed) memiliki nilai 0,157 atau $\text{sign.p} > 0,05$ sehingga dapat dikatakan variabel *budget slack* juga memiliki data yang terdistribusi secara normal

D. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan dan keandalan dari masing-masing item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mempertanggungjawabkan ketelitian serta ketepatan kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pengujian validitas dilakukan dengan 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 valid atau sah jika $r_{hitung} > r_{tabel}$. Untuk mengetahui validitas butir pertanyaan, maka r_{hitung} dibandingkan dengan r_{tabel} . R_{tabel} pada 0,05 dengan derajat bebas $df = \text{jumlah responden} - 2$. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 23 responden, jadi df adalah $23 - 1 = 21$, $r(0,05;21)$ pada uji satu arah = 0,413 (Santoso, 2001)

Tabel V.6
Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Item	Nilai korelasi product moment Butir total	Nilai r kritis	Status butir
PA1	0,588	0,413	Valid
PA2	0,794	0,413	Valid
PA3	0,687	0,413	Valid
PA4	0,779	0,413	Valid
PA5	0,762	0,413	Valid
PA6	0,533	0,413	Valid

Berdasar uji validitas Tabel V.6 tersebut ternyata semua item instrumen partisipasi anggaran dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Koefisien korelasi yang diperoleh dari instrumen partisipasi anggaran ada pada kisaran 0,533 – 0,794. Item yang mempunyai validitas tertinggi adalah item PA2 dengan koefisien korelasi 0,794. Sedangkan item yang

mempunyai validitas terendah adalah item PA6 dengan koefisien korelasi 0,533. Nilai korelasi product moment item total pada partisipasi anggaran terdapat pada lampiran 4.

Tabel V.7
Uji Validitas *Budget Slack*

Item	Nilai korelasi product moment Butir total	Nilai r kritis	Status butir
BS1	0,823	0,413	Valid
BS2	0,530	0,413	Valid
BS3	0,896	0,413	Valid
BS4	0,542	0,413	Valid
BS5	0,521	0,413	Valid
BS6	0,633	0,413	Valid

Berdasar uji validitas Tabel V.7 tersebut ternyata semua item instrumen *budget slack* dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Koefisien korelasi yang diperoleh dari instrumen *budget slack* ada pada kisaran 0,521 – 0,896. Item yang mempunyai validitas tertinggi adalah item BS3 dengan koefisien korelasi 0,896. Sedangkan item yang mempunyai validitas terendah adalah item BS5 dengan koefisien korelasi 0,521. Nilai korelasi product moment item total pada *budget slack* terdapat pada lampiran 4.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah pengujian tingkat kestabilan dari suatu alat pengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi tingkat realibilitas suatu alat ukur, maka semakin stabil dan semakin dapat diandalkan. Dan begitu juga sebaliknya. 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.

Tabel V.8
Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,784	Reliabel
<i>Budget Slack</i>	0,747	Reliabel

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel karena hasil perhitungan koefisien korelasi $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau $r_{hitung} > 0,413$. Maka berdasarkan uji coba instrumen ini sudah dapat dikatakan valid dan reliabel, sehingga instrumen dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data. Nilai alfa dapat dilihat pada lampiran 4.

E. Pengujian Hipotesis

Tahapan yang dilakukan untuk pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

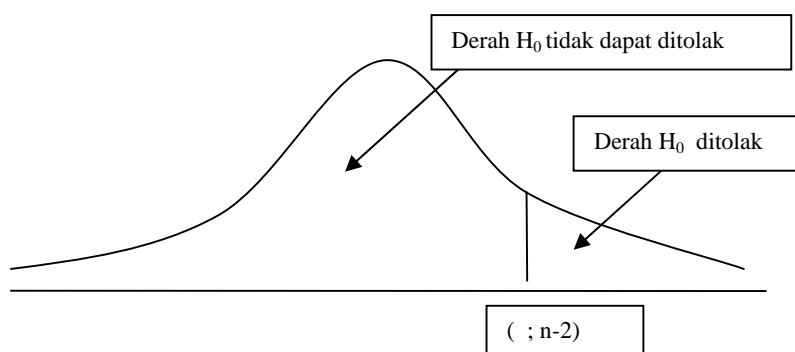
1. Menentukan hipotesa nol (H_0) dan hipotesa alternatif (H_a)

H_0 : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh negatif terhadap *budget slack*.

H_a : Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budget slack*.

2. Menentukan *level of significance* atau tingkat signifikansi alfa yaitu 5% dengan nilai *level of confidence* sebesar 95% dan *degree of freedom* = $23-2 = 21$

3. Menentukan kriteria pengujian dengan satu sisi



4. Menghitung koefisien regresi

Perhitungan koefisien regresi menggunakan regresi linier sederhana dengan bantuan program SPSS 15 *for windows*. Hubungan antara partisipasi anggaran terhadap *budget slack* dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel V.9

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88.794	1	88.794	5.636	.027(a)
	Residual	330.858	21	15.755		
	Total	419.652	22			

a Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b Dependent Variable: *Budget Slack*

Tabel V.10

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	30.923	5.687		5.437	.000
	Partisipasi Anggaran	-.585	.246	-.460	-2.374	.027

a Dependent Variable: *Budget Slack*

Berdasar tabel V.10 tersebut dapat di lihat bahwa nilai probabilitas lebih kecil dari pada tingkat signifikansi ($0.027 < 0.05$), maka hipotesa

nol (H_0) ditolak. Hal ini berarti partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budget slack*. Penyusunan persamaan regresi dapat terlihat pada kolom bagian B atau *Unstandardized Coefficient*. Dalam tabel dapat dilihat hasil angka konstanta yaitu 30,923, sedangkan untuk nilai koefisien partisipasi anggaran adalah -0,585.

Dari angka tersebut dapat disusun persamaan regresi untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack*, yaitu:

$$Y = 30,923 - 0,585X$$

Di mana:

- a. Nilai konstanta regresi sebesar 30,923 menyatakan bahwa apabila nilai variabel independen (partisipasi anggaran) tidak ada atau sama dengan nol, maka variabel dependen (*budget slack*) adalah sebesar 30,923.
- b. Nilai koefisien regresi sebesar -0,585 menyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh negatif terhadap *budget slack*. Apabila partisipasi anggaran mengalami kenaikan atau penambahan sebesar 1, maka *budget slack* akan berkurang atau turun sebesar 0,585.

F. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT Indoprima Bajaraksa dengan menggunakan sampel sebanyak 23 orang. Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai nilai probabilitas sebesar 0,027 dengan koefisien regresi sebesar -0,585. Oleh karena $0,027 < 0,05$ menyebabkan H_0 ditolak, yang artinya partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budget slack*. Pengaruh negatif tersebut dapat diartikan bahwa ketika partisipasi anggaran meningkat, maka *budget slack* akan semakin turun. Begitu juga sebaliknya, jika partisipasi anggaran menurun, maka *budget slack* akan meningkat. Hal tersebut selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Dunk (1993) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *budget slack*. Hasil analisis data dengan regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack* menghasilkan persamaan regresi $Y = 30,923 - 0,585X$. Koefisien regresi sebesar -0,585 berarti apabila partisipasi anggaran mengalami peningkatan sebesar 1, maka *budget slack* akan turun sebesar 0,585. Sedangkan nilai konstanta sebesar 30,923 memiliki arti apabila variabel independen (partisipasi anggaran) sama dengan nol, maka nilai variabel dependen (*budget slack*) adalah sebesar 30,923.

Tabel V.11
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460(a)	.212	.174	3.969

a Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Berdasarkan tabel V.11 menunjukkan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,212. Dalam hal ini *R Square* dapat disebut koefisien determinasi, yang berarti *budget slack* dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran sebesar 21,2% dan sisanya yaitu sebesar 78,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Semakin kecil angka *R Square* maka akan semakin lemah hubungan kedua variabel. Variabel partisipasi anggaran bukan satu-satunya variabel yang mempengaruhi *budget slack*. Variabel-variabel lain tersebut misalnya informasi asimetris, *budget emphasis*, komitmen organisasi (Anissarahma, 2008) dan ketidakpastian lingkungan (Darlis, 2002).

Tingkat partisipasi anggaran di PT Indoprima Bajaraksa dapat dikatakan sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan. Jika partisipasi anggaran terus ditingkatkan, maka diharapkan tingkat *budget slack* di PT Indoprima Bajaraksa akan turun. Partisipasi orang-orang yang terlibat dalam partisipasi anggaran harus ditingkatkan keaktifannya dalam penentuan atau pembuatan anggaran, diperlukan pengertian dan partisipasi secara aktif dari mereka untuk membuat anggaran sesuai dengan kemampuan optimal yang dapat dicapai perusahaan sehingga tingkat *budget slack* akan semakin kecil.

Hasil penelitian ini di dukung oleh teori yang menyebutkan bahwa berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong bawahan untuk melaporkan keadaan yang sesungguhnya dan membuat anggaran dengan baik dan tidak bias. Hal tersebut dapat terjadi ketika bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan, sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat (Dunk, 1993)

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Camman (1976), penelitian Dunk (1993), penelitian Merchant (1985), penelitian Onsi (1973). Venushita (1999) menunjukkan hasil yang sama, yaitu bahwa terdapat pengaruh negatif antara partisipasi anggaran terhadap *budget slack*. Latuheru (2005) juga menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budget slack* dalam moderasi komitmen organisasi.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada PT Indoprima Bajaraksa Tangerang, Jawa Barat dan diperoleh 23 responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Data yang digunakan adalah kuesioner yang dibagikan kepada responden. Sedangkan alat yang digunakan sebagai alat analisis data adalah analisis regresi linier sederhana yang digunakan untuk mencari hubungan antara partisipasi anggaran terhadap *budget slack*. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack* untuk studi kasus pada PT Indoprima Bajaraksa, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

Hasil regresi menunjukkan pengaruh negatif antara partisipasi anggaran terhadap *budget slack*. Hal ini sesuai dengan yang penulis harapkan yaitu hubungan negatif, sehingga dapat membuktikan hipotesa yang diajukan penulis. Pengaruh negatif tersebut dapat diartikan jika partisipasi anggaran dalam perusahaan meningkat, maka *budget slack* akan turun. Sebaliknya, jika partisipasi anggaran dalam perusahaan menurun, maka *budget slack* akan semakin tinggi atau meningkat. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Latuheru (2005) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran akan menurunkan tingkat *budget slack*.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis mempunyai beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Data yang dikumpulkan dalam bentuk kuesioner, sehingga tidak dapat diyakini secara mutlak bahwa data yang diperoleh dari responden adalah data yang sebenarnya karena mengacu pada penilaian diri sendiri. Kejujuran responden sangat diharapkan karena untuk kebenaran dan keakuratan data yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, akurasi setiap jawaban dari setiap pertanyaan sangat tergantung dari pemahaman masing-masing responden. Maka kebenaran dan ketepatan hasil penelitian sangat tergantung pada responden sendiri.
2. Sedikitnya jumlah sampel, yaitu 23 responden menyebabkan peneliti harus berhati-hati dalam menggeneralisasi hasil penelitian ini. Penelitian ini mungkin akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada perusahaan lain, instansi pemerintahan ataupun instansi sektor publik.
3. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independen. Berdasarkan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,212 berarti hubungan partisipasi anggaran dan *budget slack* masih kecil dan masih terdapat variabel lain sebesar 0,788 yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Variabel tersebut antara lain seperti asimetri informasi, komitmen organisasi, dan *budget emphasis* dapat digunakan untuk penelitian yang selanjutnya.

C. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, penulis hendak memberikan beberapa saran untuk penelitian yang akan datang agar penelitian selanjutnya lebih sempurna. Saran-saran yang penulis berikan antara lain:

1. Untuk lebih mengakuratkan data pada saat pengisian kuesioner dapat dilakukan dengan cara membuat bahasa kuesioner yang lebih jelas atau memodifikasi kuesioner yang dipakai pada penelitian terdahulu, sehingga lebih mudah dipahami oleh responden.
2. Jumlah sampel yang besar akan lebih baik pada saat menggeneralisasikan hasil penelitian.
3. Menggunakan variabel-variabel lain di luar variabel yang diteliti yang mempengaruhi *budget slack* belum dapat dilakukan karena keterbatasan waktu yang dimiliki penulis dalam melakukan penelitian lebih lanjut. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan saat peneliti berikutnya menambahkan variabel-variabel yang lain

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. 2002. *Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE
- Angganingsih, Retnani Dwi. 2009. *Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderai*. Skripsi. Program Studi Akuntansi Universitas Gajah Mada.
- Anissarahma, Dinni. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budget Emphasis, dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Slack Anggaran*. Skripsi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan. 2001. *Management Controls Systems*. Boston: Mc Graw-Hill Co
- Asnawi. 1997. *Partisipasi Anggaran, Komitmen Orgnisasi dan Keterlibatan Pekerjaan Pengaruhnya terhadap Senjangan Anggaran (Slack budgeting)*. Tesis S2 Universitas Gajah Mada.
- Asriningati. 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran*. Skripsi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia
- Darlis, Edvan. 2002. *Analisis Pengaruh komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Riset dan akuntansi Indonesia, Vol. 5, No.1
- Dunk, Alan S. 1993. *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. The Accounting Review, p. 400-410
- Evellyne. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran , Asymetri Information, Budget Emphasis dan Komitment Organisasi Terhadap Timbulnya Slack Anggaran*. Skripsi Program Studi Akuntansi Universitas Gajah Mada.
- Falikatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*. SNA X

- Fitri, Yulia. 2004. *Pengaruh Asimetri Informasi, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran*. SNA VII
- Latuheru, Belanus Putra. 2004. *Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran dengan Variabel Moderating: Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Orientasi Tujuan Sistem*. SNA VII
- _____.2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol 7, No 2, hal 117-130.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar. 2007. *Budgeting. Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, pengawasan Kerja*, Edisi 2. Yogyakarta: BPF
- Nafarin. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Nasehatun. 1997. *Budget dan Control Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu*. Jakarta: Grasindo
- Hanson, D. R., dan M.M. Mowen. 1998. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Pahan, Iyung. 2008. *Panduan Lengkap Kelapa Swit*. Jakarta: Niaga
- Putra, Nicko Kornelius. 2006. *Pengaruh gaya Kepemimpinan, Partisipasi dalam Anggaran dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan*. Skripsi Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma
- Santoso, Singgih. 2001. *Statistik Parametrik*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Sirait, Justine T. 2006. *Anggaran Alat Bantu Bagi Manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, Jilid 2. Yogyakarta: BPF

Trihendradi. 2008. *Step by Step SPSS 16 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Andi.

Venusita, Lintang. 1999. *Prtisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel moderasi*. Jurnal Universitas Widya Kartika Surabaya.

Yadiati, Wiwin. 2007. *Antesenden dan Konsekuensi Slack*. <http://www.zibar207.blogspot.com>

LAMPIRAN

Lampiran 1

**KUESIONER PENELITIAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

Yogyakarta, Maret 2010

Kepada Ibu/Bapak/Saudara
Manajemen PT. Indoprima Bajaraksa
Di tempat.

Dengan Hormat,

Pertama, saya ucapkan selamat kepada Ibu/Bapak/Saudara, karena terpilih sebagai responden dalam penelitian ini. Untuk itu saya mohon Ibu/Bapak/Saudara berkenan mengisi kuisisioner sebagaimana terlampir. Jawaban dari Ibu/Bapak/Saudara akan dipergunakan untuk keperluan penelitian dan akan dirahasiakan. Data jawaban tersebut selanjutnya merupakan salah satu sumber data dalam penyusunan Skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budget Slack” pada program Strata 1 Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Oleh karena itu saya mohon dapat menjawabnya dengan teliti sesuai dengan kondisi yang terjadi pada organisasi Ibu/Bapak/Saudara.

Jawaban diberikan dengan cara memberikan tanda pada kolom yang tersedia pada salah satu jawaban yang dianggap paling tepat menurut pendapat Ibu/Bapak/Saudara.

Atas segala bantuan dan kesediaan Ibu/Bapak/Saudara sekalian saya ucapkan terimakasih.

Peneliti

Yustinus Dani Apriyanto

Lampiran 2

Data penelitian Partisipasi Anggaran dan Budget Slack pada PT Indoprima Bजारaksa

Responden	Partisipasi Anggaran						<i>Budget Slack</i>						mean PA	mean BS
	PA 1	PA 2	PA 3	PA 4	PA 5	PA 6	BS 1	BS 2	BS 3	BS 4	BS 5	BS 6		
1	5	4	4	4	3	4	2	2	2	3	2	2	4,00	2,17
2	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	4,17	3,00
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3,67	3,33
4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	2	2	2	4,00	3,17
5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	2	3	3	3,67	3,50
6	3	2	2	2	2	3	5	4	5	3	3	4	2,33	4,00
7	5	4	4	4	4	5	3	2	5	3	1	3	4,33	2,83
8	4	3	3	3	4	4	5	5	4	2	2	1	3,50	3,17
9	4	4	4	3	4	4	4	5	5	2	2	2	3,83	3,33
10	4	3	3	2	4	5	3	2	4	4	4	3	3,50	3,33
11	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3,33	3,50
12	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3,83	3,00
13	5	5	5	4	4	3	4	2	5	1	1	4	4,33	2,83
14	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4,00	3,50
15	3	4	4	5	5	5	3	3	4	4	2	3	4,33	3,17
16	4	3	4	4	4	3	2	2	1	1	2	3	3,67	1,83
17	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3,50	3,17
18	3	4	4	2	2	2	5	3	5	4	1	4	2,83	3,67
19	2	2	4	4	3	3	2	3	1	1	2	1	3,00	1,67
20	4	5	5	5	5	4	2	2	1	2	1	2	4,67	1,67
21	4	5	5	5	5	4	1	1	1	2	1	1	4,67	1,17
22	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4,00	3,33
23	4	5	5	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4,33	3,00

Data responden

Responden	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan	jabatan
1	32	wanita	S1	Manager accounting
2	26	wanita	S1	Manager finance
3	21	wanita	SLTA	Ass accounting
4	23	wanita	S1	staff accounting
5	38	pria	D3	Spv RM 1
6	36	pria	SLTA	Manager Gudang
7	37	wanita	S1	Manager Marketing
8	33	pria	S1	Manager PPIC
9	36	pria	S2	Manager Engineering
10	34	pria	S1	Spv RM 2
11	27	wanita	SLTA	staff finance
12	27	wanita	S1	Ass PPIC
13	19	wanita	SLTA	staff admin
14	48	pria	S2	F & A manager
15	50	pria	S1	Manager produksi
16	28	pria	S1	Manager QC
17	30	pria	S1	staff engineering
18	23	wanita	S1	staff finance
19	25	wanita	S1	staff personalia
20	29	wanita	S1	staff marketing
21	26	wanita	SLTA	Ass finance
22	31	pria	SLTA	Ass QC
23	32	pria	S1	Manager Personalia

Statistics

		Partisipasi Anggaran	Budget Slack
N	Valid	23	23
	Missing	0	0
Mean		22,57	17,61
Std. Error of Mean		,582	,804
Median		23,00	19,00
Mode		24	18(a)
Std. Deviation		2,793	3,858
Variance		7,802	14,885
Range		11	15
Minimum		16	9
Maximum		27	24

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

frequency table

Partisipasi Anggaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	1	4,3	4,3	4,3
	18	3	13,0	13,0	17,4
	21	1	4,3	4,3	21,7
	22	5	21,7	21,7	43,5
	23	2	8,7	8,7	52,2
	24	6	26,1	26,1	78,3
	25	3	13,0	13,0	91,3
	26	1	4,3	4,3	95,7
	27	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Budget Slack

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	1	4,3	4,3	4,3
	10	1	4,3	4,3	8,7
	11	1	4,3	4,3	13,0
	12	1	4,3	4,3	17,4
	14	1	4,3	4,3	21,7
	17	2	8,7	8,7	30,4
	18	4	17,4	17,4	47,8
	19	4	17,4	17,4	65,2
	20	4	17,4	17,4	82,6
	21	3	13,0	13,0	95,7
	24	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Lampiran 3

Uji Normalitas Data

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi Anggaran	Budget Slack
N		23	23
Normal Parameters(a,b)	Mean	22.83	17.57
	Std. Deviation	3.433	4.368
Most Extreme Differences	Absolute	.123	.235
	Positive	.091	.129
	Negative	-.123	-.235
Kolmogorov-Smirnov Z		.592	1.128
Asymp. Sig. (2-tailed)		.874	.157

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Lampiran 4

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Correlations

		Total	PA 1	PA 2	PA 3	PA 4	PA 5	PA 6
Total	Pearson Correlation	1	.588(**)	.794(**)	.687(**)	.779(**)	.762(**)	.533(**)
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.000	.000	.009
	N	23	23	23	23	23	23	23
PA 1	Pearson Correlation	.588(**)	1	.416(*)	.127	.230	.246	.430(*)
	Sig. (2-tailed)	.003		.048	.563	.291	.257	.041
	N	23	23	23	23	23	23	23
PA 2	Pearson Correlation	.794(**)	.416(*)	1	.773(**)	.511(*)	.417(*)	.138
	Sig. (2-tailed)	.000	.048		.000	.013	.048	.530
	N	23	23	23	23	23	23	23
PA 3	Pearson Correlation	.687(**)	.127	.773(**)	1	.639(**)	.367	-.089
	Sig. (2-tailed)	.000	.563	.000		.001	.085	.685
	N	23	23	23	23	23	23	23
PA 4	Pearson Correlation	.779(**)	.230	.511(*)	.639(**)	1	.593(**)	.225
	Sig. (2-tailed)	.000	.291	.013	.001		.003	.301
	N	23	23	23	23	23	23	23
PA 5	Pearson Correlation	.762(**)	.246	.417(*)	.367	.593(**)	1	.564(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.257	.048	.085	.003		.005
	N	23	23	23	23	23	23	23
PA 6	Pearson Correlation	.533(**)	.430(*)	.138	-.089	.225	.564(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.041	.530	.685	.301	.005	
	N	23	23	23	23	23	23	23

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

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

Uji Validitas *Budget Slack*

Correlations

		Total	BS 1	BS 2	BS 3	BS 4	BS 5	BS 6
Total	Pearson Correlation	1	.823(**)	.519(*)	.896(**)	.542(**)	.508(*)	.633(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.000	.008	.013	.001
	N	23	23	23	23	23	23	23
BS 1	Pearson Correlation	.823(**)	1	.667(**)	.786(**)	.151	.133	.400
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.492	.544	.059
	N	23	23	23	23	23	23	23
BS 2	Pearson Correlation	.519(*)	.667(**)	1	.453(*)	-.169	.070	-.075
	Sig. (2-tailed)	.011	.001		.030	.440	.752	.735
	N	23	23	23	23	23	23	23
BS 3	Pearson Correlation	.896(**)	.786(**)	.453(*)	1	.374	.227	.579(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.030		.079	.298	.004
	N	23	23	23	23	23	23	23
BS 4	Pearson Correlation	.542(**)	.151	-.169	.374	1	.491(*)	.384
	Sig. (2-tailed)	.008	.492	.440	.079		.017	.070
	N	23	23	23	23	23	23	23
BS 5	Pearson Correlation	.508(*)	.133	.070	.227	.491(*)	1	.248
	Sig. (2-tailed)	.013	.544	.752	.298	.017		.253
	N	23	23	23	23	23	23	23
BS 6	Pearson Correlation	.633(**)	.400	-.075	.579(**)	.384	.248	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.059	.735	.004	.070	.253	
	N	23	23	23	23	23	23	23

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

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

Uji Reliabilitas Partisipasi anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	23	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	6

Uji Reliabilitas *Budget Slack*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	23	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	6

Lampiran 5

Uji Regresi Linear Sederhana

Regression

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi Anggaran(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Budget Slack

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460(a)	.212	.174	3.969

a Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88.794	1	88.794	5.636	.027(a)
	Residual	330.858	21	15.755		
	Total	419.652	22			

a Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b Dependent Variable: Budget Slack

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	30.923	5.687		5.437	.000
	Partisipasi Anggaran	-.585	.246	-.460	-2.374	.027

a Dependent Variable: Budget Slack