

- BUDGET

- PROGRAM ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
BUDGETARY SLACK DENGAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN DAN BUDAYA PATERNALISTIK SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI



DIAJUKAN OLEH :
NENY ANGGRAENI
No. Pokok : 040318085

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007**

**MILIE
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
NENY ANGGRAENI**

SKRIPSI

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
BUDGETARY SLACK DENGAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN DAN BUDAYA PATERNALISTIK SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI**

**DIAJUKAN OLEH
NENY ANGGRAENI
No. Pokok : 040318085**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



Dra. MURDIYATI DEWI, M. Si., Ak.

TANGGAL.....26-03-07

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak.

TANGGAL.....26-03-07

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur penulis persembahkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah serta ridho-Nya yang dilimpahkan kepada penulis. Tak lupa penulis haturkan shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW. Tanpa rahmat dan hidayah-Nya, penulis tak akan mampu menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini berjudul: “Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Paternalistik Sebagai Variabel Pemoderasi.”

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar penulisan karya tulis berikutnya menjadi lebih baik.

Skripsi ini juga tak dapat terselesaikan tanpa bantuan pihak-pihak yang memberikan masukan dan bantuan yang berarti kepada penulis. Atas bantuan pihak-pihak tersebut, penulis mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya. Pihak-pihak yang telah memberi bantuan kepada penulis yaitu:

1. Ayah dan ibuku tercinta, Bpk. Sasongko dan Ibu Nuranik, kupersembahkan sembah sungkemku atas do'a, kasih sayang, cinta, ketulusan, nasehat, semangat, dan pengorbanan yang tiada henti yang tak mungkin terbalas dengan sesuatu apapun di dunia ini.
2. Adik-adikku, Angga, Nawung (Almh.), dan Echa, kalianlah pembakar semangatku untuk tetap berjuang menyelesaikan skripsi ini. Aku sayang kalian.

3. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
4. Drs. M. Suyunus MAFIS., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
5. Dra. Murdiyati Dewi Msi., Ak. selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah memberikan ilmu yang sangat berarti bagi penulis.
7. *My best friend*, Indah, berdua kita teguh, berdua kita menikmati perjalanan sepanjang Sidoarjo – Surabaya di dalam kereta kita tercinta, dan berdua kita berjuang menyelesaikan skripsi, thanks.
8. Teman-teman angkatan 2003, Harfina, berdua kita nikmati hari-hari kuliah terakhir kita. Erika, Nasrukah, Santi, Nyunyun, terima kasih atas persahabatan yang indah, kalian adalah partner berjuang yang tangguh.
9. *Last but not least*, Rahmi, tanpa bantuanmu mungkin penulis tidak bisa menyelesaikan skripsi ini. *Matur nuwun.....*

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat. Amin.

Surabaya, Februari 2007

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAKSI	x
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Skripsi	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Anggaran	7
2.1.1 Pengertian anggaran	7
2.1.2 Karakteristik Anggaran	8
2.1.3 Manfaat Anggaran	9
2.1.4 Proses Penyusunan Anggaran	12
2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran	13
2.2 Anggaran Partisipatif	16
2.2.1 Definisi Partisipasi	16
2.2.2 Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	17
2.2.3 Jenis-jenis Partisipasi	18

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	52
4.2.1 Karakteristik Responden	52
4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian	54
4.2.2.1 Variabel Partisipasi	54
4.2.2.2 Variabel Ketidakpastian Lingkungan	55
4.2.2.3 Variabel Budaya Paternalistik	56
4.2.2.4 Variabel Senjangan Anggaran	57
4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	58
4.2.3.1 Uji Validitas	58
4.2.3.2 Uji Reliabilitas	61
4.3 Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis	61
4.3.1 Analisis Model	61
4.3.1.1 Koefisien Determinasi Berganda	64
4.3.1.2 Koefisien Korelasi Berganda	64
4.3.2 Pengujian Gejala Penyimpangan Regresi	65
4.3.2.1 Pengujian Gejala Multikolinieritas	65
4.3.2.2 Pengujian Gejala Heteroskedastisitas	66
4.3.2.3 Pengujian Gejala Otokorelasi	67
4.3.2.4 Pengujian Residual Berdistribusi Normal	68
4.3.3 Pembuktian Hipotesis	68
4.3.3.1 Pembuktian Hipotesis Pertama	68
4.3.3.2 Pembuktian Hipotesis Kedua	69
4.3.3.3 Pembuktian Hipotesis Ketiga	70
4.4 Pembahasan	71
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	75
5.2 Saran	77

DAFTAR KEPUSTAKAAN
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Usia	51
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	51
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Jenjang Pendidikan	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja di Perusahaan	52
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran	53
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Ketidakpastian Lingkungan	54
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Paternalistik	55
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Senjangan Anggaran	55
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Variabel Partisipasi	57
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan	57
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Validitas Variabel Budaya Paternalistik	58
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas Variabel Senjangan Anggaran	58
Tabel 4.13 Pengujian Reliabilitas	59
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Berganda	60
Tabel 4.15 Tolerance dan VIF	64
Tabel 4.16 Hasil Analisis Tingkat Signifikansi	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan <i>Budgetary Slack</i>	28
Gambar 4.1 Plot Nilai Prediksi Variabel Terikat dengan Residualnya	65

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Keusioner

Lampiran 1 Hasil Skor Responden

Lampiran 2 Statistik Deskriptif

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 4 Uji Analisis Model Regresi, Uji t, Uji F, Koefisien Determinasi Berganda, Koefisien Korelasi Berganda, Uji Gejala Multikolinearitas, Uji Gejala Heterokedastisitas, Uji Gejala Otokorelasi, Uji Distribusi Normal

ABSTRAKSI

Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian yang memproyeksikan rencana keuangan masa yang akan datang yang akan dicapai oleh suatu perusahaan tertentu. Penyusunan anggaran yang melibatkan karyawan memberikan jaminan bagi pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan karena mereka lebih memiliki informasi yang akurat atas bagiannya sehingga penganggaran dengan cara ini dapat menciptakan komitmen yang kuat untuk menjamin tercapainya tujuan anggaran. Keterlibatan karyawan juga mempermudah timbulnya sebuah perilaku yang tidak diharapkan yaitu penciptaan *budgetary slack* atau senjangan anggaran dengan sengaja. Hal itu dapat terjadi karena kecenderungan banyak perusahaan menilai kinerja karyawannya berdasarkan tercapainya anggaran.

Berbagai penelitian yang mengenai hal ini memberikan hasil yang berbeda-beda. Ketidakkonsistenan penelitian-penelitian sebelumnya memungkinkan dilakukan pendekatan kontijensi dengan menggunakan dua variabel pemoderasi yaitu ketidakpastian lingkungan dan budaya paternalistik. Ketidakpastian lingkungan adalah suatu keadaan yang menyebabkan seseorang tidak memiliki kemampuan untuk memprediksi sesuatu secara akurat, sedangkan budaya paternalistik adalah suatu budaya yang menganggap bahwa hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada hubungan bapak dan anak.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh ketidakpastian lingkungan dan budaya paternalistik terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Sampel dalam penelitian ini adalah PT Kereta Api Indonesia Daop VIII dan Perum Bulog Divre Jatim. Selanjutnya manajer-manajer menengah yang terlibat dalam penyusunan anggaran dijadikan sebagai populasi, sedangkan sampel yang digunakan yaitu keseluruhan manajemen tingkat menengah.

Penelitian ini berhasil menerima seluruh hipotesis yang diajukan. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim terbukti kebenarannya. Hipotesis yang kedua menyatakan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* pada kedua perusahaan tersebut juga terbukti kebenarannya. Hipotesis ketiga yang juga terbukti kebenarannya menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya paternalistik sebagai variabel pemoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* pada kedua sampel perusahaan tersebut.

Kata kunci: anggaran partisipatif, *budgetary slack*, ketidakpastian lingkungan, budaya paternalistik.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tingkat persaingan dunia usaha semakin bertambah besar dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dewasa ini. Oleh karena itu, sebuah perusahaan diharuskan memiliki keunggulan tertentu untuk dapat meraih pasar. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan adalah dengan melakukan efisiensi.

Sumber daya yang terbatas merupakan salah satu obyek bagi perusahaan untuk melakukan efisiensi. Alasan keterbatasan tersebut mengakibatkan efisiensi penggunaan sumber daya produksi menjadi kebutuhan yang penting untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya tersebut. Efisiensi penggunaan sumber daya produksi hanya dapat dicapai dengan perencanaan dan pengendalian yang efektif. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat melakukan perencanaan dan pengendalian adalah melalui anggaran. Sebagai alat perencanaan, anggaran memproyeksikan rencana keuangan masa yang akan datang yang akan dicapai oleh suatu perusahaan tertentu. Penganggaran membantu perusahaan untuk dapat lebih mudah mencapai tujuannya, terutama tujuan finansial. Anggaran dalam rangka pengendalian dapat mempermudah perusahaan dalam mengendalikan penggunaan sumber daya dan segala aktivitas yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya tersebut.

Anggaran dapat disusun dari atas ke bawah atau *top-down* dan dari bawah ke atas atau *bottom-up* serta *participative*. Anggaran yang disusun secara *top-down* ditetapkan oleh manajer puncak bagi tingkat yang berada di bawahnya atau tingkat yang lebih rendah. Anggaran *top-down* yang sepenuhnya ditetapkan oleh manajer puncak kurang mencerminkan rasa kepemilikan oleh karyawan pada tingkat yang lebih rendah atas tujuan anggaran yang telah diciptakan oleh manajer puncak tersebut. Oleh karena itu penyusunan anggaran secara *top-down* sebagian besar dapat menyebabkan kegagalan dalam pencapaian tujuan anggaran. Lain halnya dengan penganggaran *bottom-up* dan partisipatif yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan pendapatnya mengenai anggaran yang disusun. Mereka lebih memiliki informasi yang akurat atas bagiannya sehingga penganggaran dengan cara ini dapat menciptakan komitmen yang kuat untuk menjamin tercapainya tujuan anggaran.

Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan perasaan pada diri karyawan bahwa ia adalah bagian penting dari penyusunan anggaran tersebut sehingga akan menimbulkan motivasi. Motivasi yang tinggi memberikan semangat yang besar untuk dapat mencapai anggaran yang telah ditetapkan, namun keterlibatan karyawan tersebut juga mempermudah timbulnya sebuah perilaku yang tidak diharapkan yaitu penciptaan *budgetary slack* atau senjangan anggaran dengan sengaja. Hal ini sangat bertentangan dengan apa yang diharapkan dari adanya partisipasi yang sebenarnya yaitu timbulnya komitmen yang

kuat untuk dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan memanfaatkan potensi yang ada.

Partisipasi yang dapat menyebabkan timbulnya *budgetary slack* tersebut dapat terjadi karena pengaruh dari beberapa faktor, salah satunya adalah adanya kondisi ketidakpastian lingkungan. Seseorang dapat menjadi tidak memiliki kemampuan dan keyakinan dalam membuat prediksi atau mengambil keputusan dalam mencapai tujuannya karena disebabkan oleh tidak dimilikinya informasi yang cukup akurat mengenai kondisi lingkungannya.

Begitu pula halnya dengan budaya yang berkembang di sekitar lingkungan perusahaan tersebut. Budaya birokrasi yang berkembang di Indonesia pada umumnya adalah budaya paternalistik yang mendasarkan hubungan antara atasan dan bawahan seperti hubungan bapak dan anak. Bawahan cenderung ingin menyenangkan atasan dengan berusaha memberikan kesan yang baik atas kinerjanya. Salah satu penilaian kinerja yang penting bagi atasan biasanya didasarkan pada pencapaian anggaran. Manajer yang dapat mencapai target anggaran akan merasa aman karena mereka tidak perlu khawatir akan kehilangan kepercayaan dari manajer pada tingkat yang lebih tinggi, atau bahkan kehilangan pekerjaannya sehingga dalam menyusun anggaran mereka cenderung mengarahkan anggaran tersebut pada kemampuannya dalam mencapai target anggaran. Anggaran yang disusun untuk anggaran laba atau penjualan biasanya lebih direndahkan dan anggaran biaya lebih ditinggikan dari yang seharusnya dapat dicapai. Hal inilah yang pada akhirnya dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan secara keseluruhan karena seharusnya manajer dapat mencapai

tingkat yang lebih baik dari apa yang telah ia capai, selain itu potensi yang dimiliki perusahaan tidak sepenuhnya dapat diberdayakan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian adalah:

1. Apakah anggaran partisipatif mempunyai hubungan yang signifikan terhadap timbulnya *budgetary slack*?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack* secara signifikan?
3. Apakah budaya paternalistik mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack* secara signifikan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan timbulnya *budgetary slack*.
2. Mengetahui pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*.
3. Mengetahui pengaruh budaya paternalistik terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Mendapatkan pengetahuan secara langsung mengenai pengaruh yang ditimbulkan oleh partisipasi anggaran terhadap timbulnya *budgetary slack*.
2. Memberikan masukan bagi manajemen sebagai bahan evaluasi tentang partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran sehingga dapat dipergunakan untuk perbaikan proses penyusunan anggaran berikutnya.
3. Memberikan referensi bagi pihak lain untuk keperluan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Skripsi

Skripsi ini disusun secara sistematis yang secara keseluruhan terdiri dari 5 bab, di mana bab yang satu dengan bab yang lain saling berkaitan. Berikut ini adalah uraian dari ide pokok yang terkandung pada masing-masing bab yang terdapat dalam skripsi ini.

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan tentang latar belakang masalah yang merupakan landasan pemikiran dari penulis untuk melakukan penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori, konsep-konsep, dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas

yang nantinya dapat digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian. Selain itu, Bab 2 ini juga terdapat perumusan hipotesis.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan, terdiri dari identifikasi variabel, definisi operasional variabel, pengukuran variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB 4 : PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan, deskriptif hasil penelitian, analisis model, pembuktian hipotesis, dan pembahasan permasalahan.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang menyajikan kesimpulan dari permasalahan dan pembahasan yang ada yang selanjutnya menguraikan saran-saran sebagai pemecahan dari masalah yang telah dibahas.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan formal manajemen secara tertulis untuk periode waktu tertentu di masa yang akan datang, yang dinyatakan secara finansial. Anggaran secara normal menunjukkan metode utama dalam pengkomunikasian tujuan organisasi yang telah disetujui sebelumnya (Weygandt dkk., 2002:203).

Menurut Munandar (2001:1), yang dimaksud dengan anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Anggaran merupakan peramalan atas pendapatan dan/ atau beban yang diharapkan terjadi dalam periode masa yang akan datang yang juga merupakan kuantifikasi formal manajemen atas operasi organisasi. Anggaran adalah bagian integral dari evaluasi kinerja organisasi dan sistem pemberian hak keikutsertaan dalam pengambilan keputusan (Zimmerman, 2003:257).

Pendapat lain dikemukakan oleh Garrison dan Noreen (2003:374), yaitu bahwa anggaran didefinisikan sebagai rencana terperinci yang menggambarkan perolehan dan pemakaian keuangan dan sumber daya lainnya dalam periode tertentu. Anggaran

menggambarkan rencana masa yang akan datang yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif.

Dalam definisi yang diungkapkan Atkinson, dkk. (2004:400), anggaran adalah pernyataan kuantitatif atas uang masuk dan keluar yang menyatakan apakah rencana kegiatan operasi atau rencana bisnis yang dibuat akan memenuhi tujuan keuangan perusahaan. Sedangkan pengertian anggaran menurut Hansen dan Mowen (2004:355) adalah rencana keuangan untuk masa yang akan datang yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah sebuah rencana yang dinyatakan secara kuantitatif yang digunakan oleh manajemen sebagai alat pencapaian tujuan yang akan dicapai perusahaan untuk sebuah periode tertentu. Anggaran merupakan pernyataan yang memuat rencana-rencana kegiatan operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat dengan mudah mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan dalam beroperasi.

2.1.2 Karakteristik anggaran

Karakteristik anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (1999:373) adalah sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.
3. Biasanya meliputi waktu satu tahun.

4. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh orang-orang yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran dapat diubah hanya dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara periodik, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Sedangkan menurut Shim dan Siegel (2001:7), supaya efektif, suatu anggaran harus memiliki karakteristik berikut:

1. Kemampuan prediksi.
2. Saluran komunikasi, wewenang, dan tanggung jawab.
3. Informasi yang akurat dan tepat waktu.
4. Kesesuaian, bersifat menyeluruh, dan kejelasan informasi.
5. Dukungan dalam organisasi dari semua pihak.

2.1.3 Manfaat Anggaran

Anggaran yang disusun dan direncanakan oleh perusahaan untuk periode yang akan datang memiliki manfaat yang dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anthony dan Govindarajan (2004:411) menjelaskan bahwa anggaran memiliki manfaat:

1. Menyesuaikan dengan rencana strategis.

3. Menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berhak mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Menurut Munandar (2001:10) manfaat dari anggaran yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja.
Anggaran sebagai pedoman kerja memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
Anggaran sebagai alat pengkoordinasian kerja mengkoordinasikan semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan agar dapat saling menunjang dan saling bekerja sama dengan baik untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
3. Sebagai alat pengawasan kerja.
Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai dalam realisasi kerja perusahaan, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses atau tidak.

Sedangkan manfaat yang diperoleh dari anggaran menurut Garrison dan Noreen (2003:375) adalah sebagai berikut:

1. Anggaran menyediakan jalan bagi manajemen untuk mengkomunikasikan rencananya ke seluruh organisasi.
2. Anggaran memaksa manajemen untuk berpikir dan merencanakan masa depan.
3. Proses penyusunan anggaran mengalokasikan sumber daya organisasi dimana sumber daya tersebut dapat digunakan secara efektif.
4. Proses penyusunan anggaran dapat menemukan *bottlenecks* yang potensial sebelum *bottlenecks* tersebut terjadi.
5. Anggaran mengkoordinasikan semua aktivitas organisasi dengan menyatukan rencana berbagai bagian perusahaan.
6. Anggaran mendefinisikan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan dasar untuk mengevaluasi kinerja bawahan.

Menurut Weygandt, dkk. (2002:231) anggaran memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Anggaran mengharuskan semua tingkat manajemen untuk merencanakan masa depan dan memformalisasikan tujuan mereka.
2. Anggaran menyediakan tujuan yang pasti untuk mengevaluasi kinerja pada setiap tingkat pertanggungjawaban.
3. Anggaran menciptakan sistem peringatan dini terhadap masalah potensial yang mungkin timbul.

4. Anggaran memfasilitasi pengkoordinasian aktivitas dalam bisnis dengan cara menghubungkan tujuan setiap segmen dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
5. Anggaran menghasilkan pengetahuan yang lebih besar bagi manajemen mengenai kegiatan operasi perusahaan secara keseluruhan dan dampak yang dihasilkan faktor eksternal terhadap kegiatan operasi.
6. Anggaran memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

2.1.4 Proses Penyusunan Anggaran

Anthony, dkk. (1992:449) mengemukakan bahwa proses penyusunan anggaran terdiri atas:

a. **Top Down Budgeting**

Pada proses ini manajemen puncak menetapkan anggaran untuk dilaksanakan oleh manajemen tingkat yang lebih rendah. Proses ini dalam penyusunannya memakan waktu yang lebih cepat tetapi karyawan yang melaksanakannya biasanya kurang memiliki komitmen terhadap anggaran tersebut. Hal ini akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

b. **Bottom Up Budgeting**

Proses ini melibatkan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran, setelah itu hasilnya diserahkan kepada manajemen puncak untuk disetujui. Proses ini biasanya menghasilkan komitmen karyawan yang tinggi atas

anggaran tersebut karena mereka terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran. Proses ini harus dikontrol dengan ketat karena jika tidak maka manajer akan menetapkan anggaran yang terlalu mudah untuk dicapai atau tidak sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

c. **Participative Budgeting**

Dalam proses ini manajer tingkat bawah menyusun anggaran berdasarkan petunjuk atau pedoman yang ditetapkan oleh manajer tingkat atas. Hasil riset menunjukkan bahwa *participative budgeting* ini mempunyai dampak positif terhadap motivasi karyawan karena mereka ikut terlibat secara langsung dalam proses penyusunannya dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif bagi berbagai departemen.

2.1.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran

Agar suatu anggaran dapat memenuhi tujuan yang diharapkan maka diperlukan pengetahuan yang jelas mengenai faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran. Menurut Shim dan Siegel (2001:2), faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penganggaran adalah sebagai berikut:

1. Siklus hidup produk – pengembangan, pertumbuhan kedewasaan, dan penurunan. Selain itu ide-ide untuk membuat produk baru harus turut dipertimbangkan.
2. Konsumen dan perubahan selera.
3. Tingkat persaingan.

4. Tenaga kerja dan pembinaan karyawan.
5. Kecenderungan teknologi
6. Tingkat risiko bisnis dan keuangan.
7. Persyaratan produksi dan sumber daya produksi.
8. Tingkat persediaan dan perputarannya.
9. Ketersediaan dan biaya bahan baku.
10. Kondisi pemasaran dan periklanan, termasuk pangsa pasar.
11. Penetapan harga produk/jasa.
12. Keunggulan produk/jasa.
13. Kebutuhan pembiayaan dan ketersediaan dana.
14. Stabilitas korporasi dan industri, termasuk permintaan produk, pembinaan karyawan dan peraturan pemerintah.
15. Aspek siklus dan musim.
16. Faktor-faktor ekonomi dan politik.

Sedangkan Munandar (2000:11) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu faktor-faktor intern dan faktor-faktor ekstern.

1. Faktor-faktor Intern

Faktor-faktor intern adalah data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Penjualan tahun-tahun.

- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi, dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
- d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya.
- e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
- f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
- g. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan.

2. Faktor-faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern adalah data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.

Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Keadaan persaingan.
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c. Tingkat penghasilan masyarakat.
- d. Tingkat pendidikan masyarakat.
- e. Tingkat penyebaran penduduk.
- f. Agama, adat-istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.

- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi, dan sebagainya.

2.2 Anggaran Partisipatif

2.2.1 Definisi Partisipasi

Menurut Davis dan Newstrom (1993:247) partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Sedangkan Robbins (2005:211) dalam mendefinisikan partisipasi menggunakan istilah keterlibatan karyawan. Istilah ini digunakan karena menurut Robbins, partisipasi merupakan bagian dari kerangka keterlibatan karyawan atau dengan kata lain keterlibatan karyawan merupakan inti dari adanya partisipasi. Definisi keterlibatan karyawan yang disampaikan Robbins adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan yang dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen terhadap kesuksesan organisasi.

Partisipasi didefinisikan sebagai teknik di mana individu atau kelompok dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan. Partisipasi dapat berbentuk formal atau informal dan mengakibatkan adanya keterlibatan intelektual dan emosional sebagaimana keterlibatan fisik (Luthans, 1998:41).

Siegel dan Marconi (1989:137) mendefinisikan partisipasi sebagai proses keikutsertaan dalam pembuatan keputusan oleh dua bagian atau lebih dalam perusahaan dimana keputusan tersebut mempunyai pengaruh masa yang akan datang

terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, karyawan dan manajer tingkat yang lebih rendah memiliki suara dalam proses manajemen. Jika diaplikasikan terhadap perencanaan, partisipasi berarti keterlibatan manajer tingkat menengah dan tingkat yang lebih rendah dalam pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan operasional dan merancang tujuan kinerja.

Menurut Griffin dan Moorhead (2006:128), partisipasi mengakibatkan pemberian karyawan sebuah suara dalam pembuatan keputusan mengenai pekerjaan mereka sendiri. Sedangkan Gibson, dkk. (2006:385) mendefinisikan partisipasi sebagai suatu tingkat dimana semua anggota tim didorong dan diijinkan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan.

2.2.2 Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Kesuksesan program penganggaran akan ditentukan oleh bagaimana cara penganggaran tersebut dibuat. Dalam kebanyakan program penganggaran yang sukses, manajer dengan tanggung jawab pengendalian biaya secara aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran mereka sendiri. Pendekatan partisipatif dalam penyusunan anggaran sangat penting bila anggaran digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer. Jika anggaran dipaksakan oleh manajer tingkat atas, akan memungkinkan terjadinya kebencian daripada sikap kerjasama dan komitmen (Garrison dan Noreen, 2003:377).

Hansen dan Mowen (2003:300) berpendapat bahwa daripada hanya membebankan anggaran pada para manajer tingkat bawah, anggaran partisipatif,

memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran. Biasanya, tujuan umum dikomunikasikan kepada manajer, yang membantu mengembangkan anggaran yang akan memenuhi tujuan-tujuan ini. Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa bertanggung jawab pada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Menurut Siegel dan Marconi (1989:137), partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diterima dengan baik oleh banyak kalangan sebagai jalan untuk memenuhi tujuan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri para anggota dalam sebuah organisasi. Partisipasi dalam penganggaran telah menunjukkan pengaruh positifnya terhadap sikap karyawan, meningkatkan kuantitas maupun kualitas produksi, dan memungkinkan kerjasama diantara manajer.

Partisipasi adalah keterlibatan semua tingkat manajemen dan karyawan kunci dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah sebuah proses keikutsertaan dalam pengambilan keputusan dimana manajemen puncak dan bawahan, khususnya manajemen tingkat menengah maupun bawah secara bebas mendiskusikan tujuan anggaran dan keinginan serta mengambil keputusan (Chandra, 1993:12).

2.2.3 Jenis-jenis Partisipasi

Partisipasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *true participation* dan *pseudoparticipation*. *True participation* terjadi ketika bawahan tidak merasa ada larangan dan terdapat unsur saling memberi dan saling menerima diantara bagian-

bagian yang berkaitan (Chandra, 1993:12). Sedangkan *pseudoparticipation* adalah situasi dimana sebuah perusahaan menyatakan untuk menggunakan penganggaran partisipatif namun pada kenyataannya tidak sehingga dapat menyebabkan permasalahan moral dan motivasi yang serius (Siegel dan Marconi, 1989:141).

2.2.4 Manfaat Partisipasi

Partisipasi secara umum memiliki beberapa keuntungan, yaitu:

1. Menimbulkan kepuasan yang akan meningkatkan kinerja.
2. Karyawan yang berpartisipasi dalam pembuatan keputusan lebih memiliki komitmen untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat dengan sebaik-baiknya.
3. Membantu menjelaskan ekspektasi, dimana partisipasi harus dapat memungkinkan karyawan memahami hubungan antarkinerja dan penghargaan yang mereka inginkan dengan lebih baik (Griffin dan Moorhead, 2006:128).

Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (1993:250), partisipasi dapat meningkatkan motivasi karena para pegawai merasa lebih diterima dan terlibat. Penghargaan diri, kepuasan kerja, dan kerja sama mereka dengan pimpinan juga mungkin meningkat. Hasilnya seringkali berupa berkurangnya konflik dan stres, keterikatan lebih besar terhadap tujuan, dan penerimaan yang lebih baik terhadap perubahan. Pergantian dan kemangkiran karyawan juga dapat berkurang, karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki tempat yang lebih baik untuk bekerja dan

karenanya mereka dapat lebih berhasil dalam pelaksanaan pekerjaan. Akhirnya, partisipasi itu sendiri menciptakan komunikasi lebih baik pada saat rapat membanas bersama berbagai masalah kerja.

Menurut Siegel dan Marconi (1989:139), manfaat partisipasi dalam penganggaran yaitu partisipan memiliki keterlibatan ego dan tidak hanya keterlibatan tugas dalam pekerjaan mereka sehingga meningkatkan moral dan kemudian akan berpengaruh dalam menciptakan inisiatif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen. Partisipasi yang berarti akan meningkatkan kerjasama diantara anggota kelompok dalam mencapai tujuan serta mengurangi tekanan dan kekhawatiran yang berhubungan dengan anggaran. Partisipasi juga dapat mengurangi pandangan ketidaksamaan dalam pengalokasian sumber daya diantara sub-sub unit perusahaan. Hansen dan Mowen (2003:300) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa bertanggung jawab dan meningkatkan kreatifitas. Manajer tingkat bawah yang membuat anggaran akan memandang tujuan anggaran lebih menjadi tujuan pribadi yang akan menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar.

2.2.5 Kondisi-kondisi Yang Mendukung Partisipasi

Beberapa kondisi yang mendukung partisipasi menurut Davis dan Newstrom (1993:253) di antaranya:

1. Terdapat waktu yang cukup untuk berpartisipasi. Partisipasi hampir tidak tepat dalam situasi darurat.

2. Kemungkinan keuntungan lebih besar dari kerugiannya. Sebagai contoh, karyawan tidak boleh memboroskan banyak waktu untuk berpartisipasi sehingga mengabaikan pekerjaannya.
3. Partisipasi relevan dengan kepentingan karyawan.
4. Kemampuan karyawan yang memadai untuk berpartisipasi, misalnya harus memiliki pengetahuan yang memadai.
5. Partisipan harus mempunyai kemampuan berkomunikasi timbal balik.
6. Masing-masing pihak tidak merasa bahwa posisinya terancam oleh partisipasi.
7. Partisipasi untuk menentukan arah tindakan dalam organisasi hanya boleh berlangsung dalam bidang yang menjadi wewenang kelompok.

2.3 Aspek Perilaku Anggaran

Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan. Oleh karena status keuangan manajer dan karir dapat dipengaruhi, anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang signifikan. Apakah pengaruh tersebut positif atau negatif tergantung sebagian besar pada bagaimana anggaran digunakan.

Perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manajer sejalan dengan tujuan organisasi, dan manajer memiliki penggerak untuk mencapainya. Sejalannya tujuan manajer dan tujuan organisasional sering disebut dengan kesesuaian tujuan (*goal congruence*). Anggaran yang menyelaraskan antara tujuan perusahaan dengan tujuan

karyawan akan mempunyai peluang sukses yang lebih besar dan mengarah pada keberhasilan operasi. Salah satu pendekatan keselarasan tujuan adalah dengan menggunakan pendekatan anggaran partisipatif. Karena dengan pendekatan ini karyawan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga mereka merasa dalam anggaran tersebut juga terdapat bagian-bagian dari tujuan pribadinya.

Selain menghasilkan pengaruh yang positif, anggaran juga menimbulkan pengaruh negatif terhadap perilaku karyawan. Jika anggaran tidak dikelola dengan baik, para manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Perilaku ini sering disebut dengan perilaku disfungsional yaitu perilaku individu yang pada dasarnya bertentangan dengan tujuan perusahaan (Hansen dan Mowen, 2003:299).

2.4 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran adalah perbedaan antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk memenuhi sebuah pekerjaan secara efisien dan sumber daya yang jumlahnya lebih besar yang ditetapkan sebelumnya atas sebuah pekerjaan (Siegel dan Marconi, 1989:140).

Hansen dan Mowen (2003:300) menjelaskan bahwa senjangan anggaran (*padding the budget*) terjadi ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan rendah atau menaikkan biaya. Pendekatan yang manapun akan meningkatkan kemungkinan manajer akan mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan risiko yang akan dihadapi manajer. Sedangkan definisi yang diungkapkan oleh Young dalam Dunk (1993:400) menerangkan bahwa senjangan

anggaran didefinisikan pengungkapan yang dimasukkan dalam besarnya anggaran yang membuat anggaran tersebut mudah untuk dicapai. Manajer dapat menciptakan senjangan dalam anggaran dengan menurunkan target pendapatan dan menaikkan target biaya.

Senjangan anggaran timbul dari ketidaksempurnaan pengalokasian sumber daya dalam proses organisasional, seperti hasil pengkombinasian beberapa faktor yang kurang sempurna. Keberadaan senjangan anggaran menyebabkan keuntungan perusahaan kurang dari optimum karena perkiraan biaya tidak minimum. Senjangan digunakan oleh anggota organisasi untuk memberikan kepuasan terhadap motivasi pribadi yang tidak dapat dibenarkan secara eksplisit (Onsi, 1973:535).

Chandra (1993:15) mengemukakan bahwa senjangan yang juga disebut sebagai kelonggaran (*padding*) adalah jumlah sumber daya yang dianggarkan ditandingkan dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Bahkan dalam sistem partisipatif, manajer cenderung untuk berlindung kepada kelonggaran (*padding*) karena menawarkan perlindungan terhadap kesalahan dan kemerosotan. Senjangan memberikan fleksibilitas kepada manajer, sebagai contoh pendapatan mungkin dianggarkan lebih rendah dan biaya dianggarkan lebih tinggi. Ketika kinerja manajer dievaluasi berdasarkan kinerja anggaran mereka, manajer dapat mencapai tujuan pribadinya, seperti gaji yang lebih tinggi, bonus, dan promosi. Senjangan dalam jumlah yang cukup beralasan akan lebih dapat membantu tujuan tersebut. Tetapi senjangan dalam jumlah yang tidak beralasan dapat sangat membebani perusahaan dalam hal biaya dan harus dikendalikan.

2.5 Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Miliken (1987) dalam Imron (2004:498), ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena dia merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. Miliken juga menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga tipe yaitu *effect uncertainty*, *response uncertainty*, dan *stated uncertainty*. *Effect uncertainty* adalah ketidakmampuan memprediksi pengaruh lingkungan di masa yang akan datang terhadap organisasi. *Response uncertainty* adalah ketidakmampuan memprediksi konsekuensi dari pilihan-pilihan keputusan untuk merespon lingkungan. *Stated uncertainty* merupakan suatu hal yang selalu dihubungkan dengan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environmental uncertainty*). Seorang manajer berada dalam *stated uncertainty* jika ia merasakan bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi dan ia merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika perubahan yang berkaitan dengan organisasi.

Persepsi tentang ketidakpastian merupakan tipe yang secara konseptual paling sesuai menggambarkan ketidakpastian lingkungan. Konsep ini telah digunakan juga oleh banyak peneliti sebelumnya (Duncan, 1972).

Duncan (1972) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai (1) ketidakterediaan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan

dengan situasi pengambilan keputusan, (2) tidak diketahuinya hasil (*outcome*) dari keputusan tertentu tentang seberapa besar perusahaan akan mengalami kerugian jika keputusan yang diambil ternyata salah, dan (3) ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan, pada berbagai tingkat keyakinan, tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu keputusan. Suatu tingkat ketidakpastian lingkungan akan berubah dari waktu ke waktu jika persepsi terhadap ketidakpastian lingkungan juga berubah. Hal ini terjadi jika kita memandang ketidakpastian lingkungan sebagai suatu variabel kondisi yang ditinjau dari sudut pandang seseorang. Lebih lanjut Gresgo, dkk. (1994) dalam Imron (2004:498) menyatakan ketidakpastian merupakan rasa ketidakmampuan individu dalam meramalkan sesuatu secara tepat, dan persepsi ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai persepsi individu atas ketidakpastian yang berasal dari lingkungan organisasi.

Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan merupakan rasa ketidakpercayaan manajer dalam menilai kemungkinan yang diakibatkan oleh faktor-faktor lingkungan. Ketidakpastian lingkungan menyebabkan manajer tidak mengetahui hasil yang akan diakibatkan oleh keputusan yang diambil karena tidak tersedianya cukup informasi. Ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh karyawan membuat mereka tidak memiliki pengetahuan yang pasti tentang keadaan yang dihadapinya. Ketika karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan mendorong karyawan menciptakan *slack* dalam anggaran agar mereka dapat tetap mencapai

target anggaran dengan pasti. Hal ini tidak lepas dari penilaian kinerja yang didasarkan pada pencapaian target anggaran.

2.6 Budaya Paternalistik

Brown (1998:9) mendefinisikan kultur organisasi sebagai berikut: “*Organisational culture refers to the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organisational's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members*”. Kultur organisasi memiliki pengaruh yang kuat dalam suatu organisasi melalui penanaman nilai-nilai, pengharapan dan perilaku, yang kemudian mempengaruhi individu, kelompok dan proses organisasi. Penelitian Kotter dan Hasket (1992) terhadap berbagai jenis industri perusahaan di Amerika, menemukan bahwa kultur organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.

Kultur organisasi adalah suatu keterikatan seseorang pada komunitas, suatu cara berpikir yang berbeda antara seseorang dengan yang lainnya mengenai nilai, norma, kepercayaan dan kebiasaan yang dianutnya. Kultur organisasi merupakan proses pertukaran pemahaman antar staf dalam suatu organisasi sehingga mereka dapat bekerja sama. Kultur organisasi mencakup kepercayaan, nilai, dan norma “cara berpikir di sini” merupakan bagian kognitif kultur, serta pola perilaku atau tindakan. Keyakinan dan asumsi berinteraksi dengan nilai dan melembaga dalam suatu kultur

sebagai norma, karakteristik pola perilaku dalam organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 1999:483).

Frucot dan Shearon (1991) dalam Indriantoro (1993) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Para manajer level menengah dan bawah di Indonesia banyak yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, gagasan dan ide-ide mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik daripada sekedar menuruti perintah atasan.

Di Indonesia hirarki kekuasaan dibalut dengan sistem bapak/patrimonial sehingga praktika kekuasaan birokrasi Weberian lebih kental lagi. Pejabat hirarki bawah tidak berani bertindak jika tidak memperoleh restu dan petunjuk dari hirarki atas. Perilaku birokrasi Indonesia selalu diwarnai dengan sikap *nyuwun sewu* (minta seribu) seperti orang Jawa mau lewat melangkahi posisi orang tua. Ini merupakan sikap sopan yang harus dilakukan oleh orang Jawa yang kekuasaannya lebih rendah dari orang yang dimintai seribu tersebut. Dengan demikian meminta petunjuk itu merupakan sikap sopan yang harus diperlihatkan agar tidak melampaui kekuasaan yang berada di luar kekuasaannya. Tidak ada rasa salah atau saru jika meminta petunjuk tersebut (Thoha, 2003:7).

Dengan demikian, budaya paternalistik yang mendasarkan hubungan antara atasan dan bawahan seperti hubungan bapak dan anak akan menimbulkan suatu tuntutan terhadap atasan untuk memberikan perhatian layaknya bapak memberi perhatian kepada anaknya. Bawahan yang memperoleh perhatian tersebut atau karena

tidak ingin menyalahi perintah atasan yang wajib dijunjung tinggi maka bawahan akan dengan sukarela memenuhi perintah atasan dan berusaha menyenangkannya. Atas pertimbangan bahwa anggaran dijadikan dasar untuk menilai kinerja manajer yang juga merupakan dasar dalam penentuan karir, gaji, dan bonus mereka maka agar kinerjanya dinilai bagus, bawahan menginginkan target anggaran yang mudah dicapai.

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack* dengan berbagai variabel, antara lain:

1. Pada tahun 1986 Govindarajan mengadakan penelitian dengan judul: "*Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective*". Penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan berbagai sikap manajerial termasuk kecenderungan untuk melakukan *slack* anggaran dan kinerja manajerial melalui variabel interverning yaitu ketidakpastian lingkungan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran mengurangi kecenderungan manajer untuk melakukan *slack* anggaran dalam kondisi ketidakpastian lingkungan tinggi, tetapi tidak dalam kondisi ketidakpastian rendah.
2. Pada tahun 1993, Dunk mengadakan penelitian dengan judul: "*The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on Relation Between Budgetary*

Participation and Slack". Penelitian Dunk bermaksud untuk mengetahui hubungan antara partisipasi dengan *slack* anggaran melalui dua variabel yaitu: *budget emphasis* atasan pada saat mengevaluasi kinerja bawahan, dan derajat informasi asimetri antara atasan dengan bawahan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi tinggi menghasilkan peluang yang lebih besar bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran ketika *budget emphasis* dan informasi asimetri tinggi, dan sebaliknya.

3. Penelitian Indrawati Yuhertiana pada tahun 2004 yang berjudul: "Kapasitas Individu dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya Dengan *Budgetary Slack*" bermaksud mengetahui hubungan antara kapasitas individu terhadap *budgetary slack* dengan dimensi budaya dan tekanan sosial sebagai variabel moderating. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya paternalistik tidak terlalu memediasi kapasitas individu terhadap *budgetary slack*.

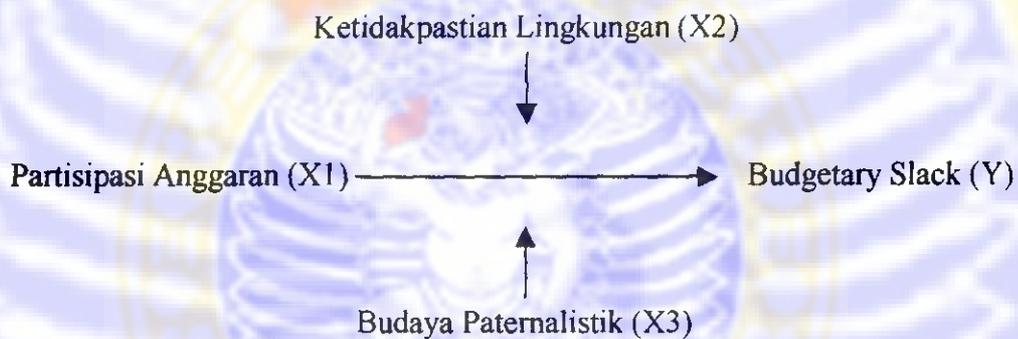
Ketiga penelitian di atas sama-sama mengukur pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap *budgetary slack* dengan variabel yang berbeda-beda, dengan mengambil sejumlah manajer sebagai responden dari beberapa perusahaan yang diteliti. Sedangkan penelitian kali ini mengukur pengaruh partisipasi terhadap *budgetary slack* dengan ketidakpastian lingkungan dan budaya paternalistik sebagai variabel pemoderasi dan menggunakan responden beberapa manajer tingkat menengah dari dua perusahaan yaitu PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim.

2.8 Kerangka Konsep

Penelitian ini fokus pada dua variabel pemoderasi: ketidakpastian lingkungan dan budaya paternalistik. Variabel dan model dari efek anggaran partisipatif terhadap budgetary slack diilustrasikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.1

Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan *Budgetary Slack*



2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan adanya hubungan antara variabel yang bersifat sementara. Untuk membuktikan kebenaran pernyataan itu maka diperlukan suatu pengujian yang lebih mendalam. Menurut tingkat eksplanasi hipotesis, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hipotesis asosiatif. Hipotesis asosiatif adalah suatu pernyataan yang menunjukkan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiono, 1999:86).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis pertama:

H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim.

Hipotesis kedua:

H2 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* pada PT Kereta Api Indonesia Daop VII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim.

Hipotesis ketiga:

H3 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya paternalistik sebagai variabel pemoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Kerangka berpikir yang menjadi landasan dalam penelitian ini menggunakan paradigma penelitian kuantitatif karena lebih menitikberatkan pada pembuktian hipotesis yang telah dibuat sebelumnya, dan berusaha memperoleh pemahaman melalui berbagai uji. Penelitian ini berupaya untuk mengukur suatu konsep (variabel), sehingga lebih mudah dipahami secara statistik. Selain itu penelitian ini juga banyak mengandung unsur hubungan kausalitas sehingga tepat untuk menggunakan pendekatan kuantitatif. Lebih jauh lagi, penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda karena terdapat satu variabel bebas dengan dua variabel moderasi dan satu variabel terikat. Sedangkan analisis regresi sederhana digunakan hanya jika ada satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Sehingga penelitian ini lebih relevan menggunakan analisis regresi berganda.

3.2 Identifikasi Variabel

Peneliti akan melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen-instrumen penelitian. Peneliti juga akan menganalisis hubungan antar variabel. Hubungan antar variabel pada penelitian ini adalah hubungan korelasional, yaitu tipe hubungan variabel di mana terdapat satu variabel bebas dan dua variabel moderat yang mempengaruhi variabilitas suatu variabel terikat. Variabel yang akan diuji pada penelitian kali ini adalah:

a. Variabel terikat/ dependen

$Y = \text{budgetary slack}$

b. Variabel bebas/ independen

$X1 = \text{anggaran partisipatif}$

c. Variabel moderasi yang meliputi:

$X2 = \text{ketidakpastian lingkungan}$

$X3 = \text{budaya paternalistik}$

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional mengandung penjelasan mengenai variabel yang telah diidentifikasi, pengukuran variabel, dan skala yang digunakan. Definisi operasional dalam penelitian kali ini adalah:

1. Definisi Operasional Variabel Y

Budgetary slack atau senjangan anggaran didefinisikan sebagai pengungkapan yang dimasukkan dalam besarnya anggaran yang menjadikannya mudah untuk dicapai. Indikator variabel ini adalah kemudahan dalam mencapai target anggaran. Untuk mengukur variabel ini digunakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari 6 item pernyataan. Pilihan jawaban yang tersedia terdiri dari skala 1 sampai 5, di mana pilihan jawaban pada skala 1 menunjukkan sangat setuju dan skala 5 sangat tidak setuju.

2. Definisi Operasional Variabel X

Definisi operasional variabel X terdiri dari:

- a. Partisipasi anggaran (X1) adalah suatu tingkat keterlibatan manajer yang kinerjanya diukur dan dievaluasi serta diberikan penghargaan sebagai hasil dari pencapaian target anggaran per individu, dalam proses penyusunan anggaran di dalam organisasi. Indikator variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah besar keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran dan besar pengaruh keterlibatannya tersebut dalam penganggaran. Setiap responden diminta untuk menjawab 6 item pertanyaan yang mengukur tingkat keterlibatan (partisipasi) responden dan pengaruh yang dirasakan dalam proses penyusunan anggaran. Kuesioner ini memiliki skala nilai 1-5, di mana skala 1 menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi, sedangkan skala 5 menunjukkan partisipasi yang rendah dalam penyusunan anggaran. Jumlah minimal nilai adalah 6 dan yang tertinggi adalah 30 (Milani, 1975).
- b. Ketidakpastian Lingkungan (X2) adalah suatu kondisi di masa depan yang sangat sulit diprediksi. Indikator variabel ketidakpastian lingkungan adalah ketidakyakinan atau ketidakmampuan manajer menilai faktor-faktor lingkungan dalam organisasinya. Pengukuran variabel ini menggunakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh Duncan (1972) yang terdiri dari 12 butir pernyataan. Responden diminta untuk menyatakan persepsinya atas ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dengan memilih satu nilai dalam kuesioner yang diberikan. Skala tertinggi (nilai 5) menunjukkan ketidakpastian lingkungan yang

tinggi dan sebaliknya. Jumlah nilai minimal adalah 12 dan yang tertinggi adalah 60.

- c. Budaya Paternalistik (X3) adalah suatu budaya yang mendasarkan hubungan antara atasan dan bawahan seperti hubungan bapak dan anak. Atasan yang dianggap sebagai bapak dituntut untuk memberikan perhatian yang lebih kepada bawahannya. Begitu pula sebaliknya bawahan yang memperoleh perhatian akan berusaha menyenangkan atasan. Indikator variabel ini adalah besar perhatian atasan terhadap kebutuhan bawahan. Untuk mengukur variabel ini digunakan skala pengukuran Dorfman dan Howell's Culture Scale Questionnaire yang terdiri dari 7 pernyataan. Pilihan jawaban menggunakan skala 1-5. Skala 1 atau skala terendah menunjukkan sangat tidak setuju yang berarti juga budaya paternalistik dalam perusahaan tersebut lemah, sedangkan skala 5 atau skala tertinggi menunjukkan sangat setuju yang berarti budaya peternalistiknya sangat kuat (Dorfman dan Howell, 1988).

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik survei kuesioner dengan cara mengedarkan daftar pertanyaan yang akan diisi oleh responden. Daftar pertanyaan tersebut merupakan instrumen yang akan digunakan untuk mengetahui tingkat

budgetary slack atau senjangan anggaran, partisipasi anggaran, budaya paternalistik, dan ketidakpastian lingkungan.

2. Data sekunder, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh atau dicatat oleh pihak lain), meliputi bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Data sekunder ini diperoleh melalui studi pustaka terhadap buku-buku teks, jurnal, dan skripsi yang berhubungan dengan pembahasan masalah yang diteliti. Sedangkan data mengenai perusahaan diperoleh dari lampiran surat keputusan direksi, *company profile*, dan publikasi perusahaan lainnya.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan tujuan agar diperoleh sampel yang representatif sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Kriteria penentuan sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa dan perdagangan BUMN di wilayah Surabaya yang sering mengalami kerugian bukan disebabkan karena faktor eksternal seperti ketatnya persaingan tetapi lebih ke faktor internalnya. Penentuan kriteria ini didasarkan karena perusahaan yang biasa rugi menyebabkan manajer cenderung pesimis menyusun anggaran dengan angka yang tinggi untuk laba dan angka yang rendah untuk biaya karena mereka merasa sulit untuk mencapainya, sehingga mereka akan menyusun anggaran yang lebih mudah untuk mereka capai. Setelah melakukan pengamatan, penulis menemukan sebanyak 2 perusahaan yang

sesuai dengan kriteria tersebut, yaitu PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim. Selanjutnya, manajer-manajer menengah yang terlibat dalam penyusunan anggaran di kedua perusahaan tersebut dijadikan sebagai populasi, sedangkan sampel yang digunakan yaitu keseluruhan manajemen tingkat menengah yang berjumlah 38 orang yang terdiri dari 25 orang dari PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan 13 orang dari Perum Bulog Divre Jatim sehingga kuesioner disebarakan kepada 38 orang responden tersebut.

Pengumpulan data-data penelitian dilakukan dengan menggunakan metode sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan agar dapat dilakukan penelitian di perusahaan tersebut, sehingga dapat dipilih responden yang akan menjadi objek penelitian. Survei pendahuluan ini dilakukan dengan bertemu langsung dengan manajer akuntansi untuk memperoleh sejumlah informasi yang berkaitan dengan penelitian, seperti pemilihan responden yang menjadi objek penelitian dan mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan proses penyusunan anggaran.

2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dilakukan untuk mendapatkan dasar teoritis yang berhubungan dengan penyusunan anggaran sebagai landasan untuk melakukan penelitian.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada responden. Jawaban dari pertanyaan dalam kuesioner adalah jawaban tertutup yaitu pilihan alternatif jawaban telah disediakan oleh peneliti dan responden tidak diperkenankan untuk memberikan jawaban lain di luar jawaban yang telah disediakan.

3.6 Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dari kuesioner sebelum dilakukan analisis data akan dilakukan pengeditan dan pengkodean untuk setiap butir pernyataan dan variabel. Setelah proses tersebut selesai, maka akan diperoleh data-data yang pengisiannya lengkap dan sah untuk diolah. Uji validitas dan reliabilitas merupakan alat yang dipakai untuk menguji data dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Kemudian untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah analisis regresi. Hasil dari analisis regresi ini dapat digunakan untuk mengetahui apakah mengubah keadaan pada variabel dependen dapat dilakukan dengan cara mengubah keadaan variabel independennya.

Analisis yang dipakai sebagai bagian dari teknik analisis regresi adalah teknik analisis regresi berganda, karena penggunaan teknik analisis ini dapat digunakan untuk menganalisis variabel bebas yang lebih dari satu. Sifat atau arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen kemungkinan positif atau negatif tergantung pada variabel moderatingnya. Pada akhirnya analisis data dilakukan dengan uji asumsi klasik.

3.6.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan pertimbangan kemungkinan terjadi kesalahan persepsi dalam menterjemahkan instrumen penelitian.

1. Pengujian Validitas

Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas bertujuan untuk menguji apakah data yang diperoleh termasuk valid atau tidak. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya dapat diukur. Suatu instrumen dikatakan telah valid jika mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan komputer konsep korelasi *product moment* dari Pearson.

Alat ukur yang dipergunakan dalam uji validitas ini adalah korelasi *product moment*, yaitu dengan membandingkan nilai korelasi *product moment* dengan nilai *r* tabel. Selain itu bisa juga dengan membandingkan antara nilai signifikansi yang ditetapkan. Perhitungan korelasi *product moment* dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Suatu pernyataan dianggap valid apabila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis atau nilai signifikansinya lebih kecil dari yang ditetapkan begitu juga sebaliknya. Rumus *r product moment* dalam pengujian validitas ini adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi *product moment*

X_i = Nilai pada tiap butir pertanyaan

Y_i = Nilai total dari tiap butir-butir pertanyaan

n = Jumlah sampel responden

2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika alat itu dapat mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur belum berubah. Hasil yang relatif sama yang dimaksud di atas memungkinkan adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil antara hasil pengukuran yang satu dengan pengukuran yang lain.

Pengujian reliabilitas ini menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) di mana teknik analisisnya yaitu dengan pendekatan Cronbach Alpha. Hasil pengujian dinyatakan dalam Koefisien Cronbach Alpha di mana suatu hasil penelitian dianggap reliabel jika alphanya lebih dari 0,6. Rumus Cronbach Alpha dalam uji reliabilitas ini yaitu:

$$r_{\alpha} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{St} \right)$$

Keterangan:

r_{α} = Reliabilitas dengan Cronbach Alpha

- k = banyaknya butir pertanyaan
 Si = Varian data masing-masing butir pertanyaan
 St = Varian data total

3.6.2 Analisis Regresi

Untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini digunakan analisis regresi. Jenis analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hal ini dikarenakan terdapat satu variabel bebas dan dua variabel moderat. Variabel moderating merupakan tipe variabel yang mempunyai pengaruh sifat atau arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Sifat atau arah hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen kemungkinan positif atau negatif, dalam hal ini tergantung pada variabel moderating.

Model persamaan dari analisis regresi berganda tersebut adalah:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_1X_2 + B_5X_1X_3 + e_i$$

Di mana:

Y = *Budgetary slack* diukur dengan jumlah total pada instrument Dunk

B₀ = Koefisien intersep

B₁...B₅ = Koefisien regresi

X₁ = Penganggaran partisipatif diukur dengan jumlah total pada instrumen Milani

X₂ = Ketidakpastian lingkungan diukur dengan jumlah total pada instrumen Duncan

X₃ = Budaya Paternalistik diukur dengan jumlah total pada instrumen Dorfman dan Howell

e_i = Variabel error

X_1X_2 = Interaksi antara penganggaran partisipatif dengan ketidakpastian lingkungan

X_1X_3 = Interaksi antara penganggaran partisipatif dengan budaya paternalistik

Hipotesis yang telah diajukan dapat diuji dengan menggunakan alat uji statistik sebagai berikut:

1. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan dan bersama-sama terhadap variabel terikat dan untuk menguji makna atau arti dari nilai koefisien korelasi dari regresi berganda tersebut.

Dimana nilai F hitung diperoleh dengan rumus:

$$F \text{ hitung} = \frac{JKR / k - 1}{JKE / (n - k)}$$

Keterangan:

JKR = Jumlah kuadrat regresi

JKE = Jumlah kuadrat error

k = Jumlah variabel

n = Jumlah sampel

Jika hasil statistik F pada taraf signifikan $\alpha = 5\%$ diperoleh nilai F hitung $> F$ tabel atau dengan nilai $\alpha < 0,05$; berarti variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat dan sebaliknya.

2. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Uji t akan menghasilkan suatu nilai t hitung dengan nilai koefisien korelasi parsial (r) yang digunakan untuk melihat kuat atau lemahnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Pada taraf signifikan 5%, maka secara parsial masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh yang berarti, jika t hitung $>$ t tabel atau t hitung $<$ $-t$ tabel, dengan nilai $\alpha < 0,05$. Untuk melihat pengaruh dominan dari nilai hasil uji t adalah apabila nilai α memiliki nilai yang terkecil, karena dengan α yang terkecil akan diperoleh nilai koefisien korelasi parsial (r) terbesar.

Nilai t hitung diperoleh dengan rumus:

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan:

b_i = Koefisien regresi

$Se(b_i)$ = Standar error koefisien regresi

3.7 Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi juga memerlukan pengujian gejala penyimpangan asumsi klasik, yaitu gejala-gejala multikolinieritas, heterokedastisitas, otokorelasi, dan normalitas.

1. Multikolinieritas

Multikolinieritas memiliki arti bahwa antara variabel yang satu dengan yang lainnya dalam model regresi memiliki hubungan korelasi yang mendekati sempurna. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya Multikolinieritas adalah dengan melihat matriks koefisien regresinya berupa besarnya nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).

Akibat yang dihasilkan dari adanya gejala Multikolinieritas adalah:

1. Pengaruh masing-masing variabel bebas tidak dapat dideteksi atau sulit dibedakan.
2. Kesalahan standar estimasi cenderung meningkat dengan semakin bertambahnya variabel bebas.
3. Tingkat signifikansi yang digunakan untuk menolak hipotesis nol (H_0) semakin besar.
4. Probabilitas untuk menerima hipotesis yang salah semakin besar.

Kesalahan standar bagi masing-masing koefisien yang diduga sangat besar, akibatnya nilai t menjadi sangat rendah.

2. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan adanya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Apabila terjadi heteroskedastisitas, berarti terdapat hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas.

Akibat adanya heterokedastisitas:

1. Penaksir (estimator) yang diperoleh menjadi tidak efisien, hal ini disebabkan variansnya sudah tidak minim lagi (tidak efisien).
2. Kesalahan baku koefisien regresi akan terpengaruh sehingga memberikan indikasi yang salah dan koefisien determinan memperlihatkan daya penjelasan terlalu besar.

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidak adanya Heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

3. Otokorelasi

Otokorelasi dapat didefinisikan sebagai terjadinya gangguan di satu observasi berkorelasi dengan gangguan di observasi lain. Dengan kata lain bahwa nilai variabel tergantung tidak hanya diterangkan oleh variabel bebas, tetapi juga oleh variabel pengganggu. Asumsi ini diuji dengan menggunakan Durbin-Watson test.

4. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal data normal atau mendekati normal. Pengujian kenormalan data dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*,

yaitu apakah sampel yang ada berasal dari suatu populasi berdistribusi normal atau tidak.

Pengujian Kolmogorov-Smirnov dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$D = \text{maksimum} \{ F_o(x) - S_n(x) \}$$

Dimana:

$F_o(x)$ = distribusi frekuensi kumulatif baku

$S_n(x)$ = distribusi frekuensi kumulatif observasi

Dengan tingkat signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%.

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Subyèk Penelitian

4.1.1 PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya

4.1.1.1 Sejarah dan Latar Belakang

Perkeretaapian di Indonesia dimulai tanggal 17 Juni 1864 dengan pemasangan rel kereta api pertama di Semarang (Kemijen) yang dilaksanakan oleh NISM (*Nederlands Indische Spoorweg Maatschappij*) dan pencangkulannya dilakukan oleh Gubernur Jenderal Sloet Van Belle. Pemasangan lintas pertama ini semata-mata bermotif komersial karena hasil bumi yang akan diekspor (tembakau, nila, dan gula) dari daerah Surakarta dan Yogyakarta memerlukan angkutan cepat untuk mencapai Pelabuhan Semarang.

NISM juga melakukan pemasangan rel pada tanggal 10 April 1869 di lintas Jakarta – Bogor yang selesai pada 1873. Lintas ini kemudian diambil alih oleh pemerintah yang mendirikan perusahaan kereta api dengan nama *Staatsspoor Wegen* (SS). Pemasangan rel kemudian dilanjutkan di lintas Bogor – Sukabumi – Bandung – Kroya – Yogyakarta – Surabaya. NISM menggunakan rel lebar yaitu rel triganda dengan lebar 1,435m sedangkan SS menggunakan rel normal dengan lebar 1,067m.

Di Sumatera pemasangan lintas kereta api oleh pemerintah dilaksanakan pada 12 November 1876 di lintas Ulele Kota Raja (Banda Aceh). Kereta api ini dipasang oleh Departemen Penerangan untuk keperluan perang Aceh. Perusahaan DSM (*Deli*

Spoorweg My) memasang lintas Labuhan – Medan pada Juli 1886. Tanggal 1 Juni 1891 mulai dipasang lintas Pulu Aer – Padang untuk kepentingan tambang batubara, sedangkan lintas Teluk Betung – Parabumulih mulai dipasang pada tahun 1912.

Pemasangan rel di daerah Sulawesi dimulai pada tanggal 1 Juli 1923 oleh SS untuk Intas Makasar – Takalar. Beberapa tahun kemudian operasinya dihentikan karena terlalu berat biaya eksploitasinya.

Menjelang berakhirnya pemerintahan Belanda, daerah eksploitasi SS dibagi menjadi Jawa Bagian Timur, Jawa Bagian Barat, Sumatera Selatan, Sumatera Barat, dan Aceh. Semua bagian tersebut berpusat di Bandung.

Pada masa pendudukan Jepang, semua perkeretaapian Jawa dikuasai oleh Pemerintahan Angkatan Darat Jepang (*Rikugun*) yang disatukan dengan nama *Rikuyu Kyoku*, sedangkan perkeretaapian di Sumatera di bawah Pemerintahan Angkatan Laut Jepang (*Kaigun*) dengan nama Tetsudo Tai dengan pusat di Bukittinggi.

Tanggal 28 September 1945 setelah Indonesia merdeka, secara resmi lahirlah Djawatan Kereta Api Indonesia (DKARI) yang berpusat di Bandung dan daerah operasinya meliputi Jawa dan Madura, sedangkan Sumatera masih di bawah pendudukan Belanda. Setelah Indonesia berubah menjadi Negara Kesatuan RI, pada Januari 1950 DKARI berubah menjadi DKA (Djawatan Kereta Api).

Berdasarkan UU No. 19 dan PP No. 22 Tahun 1963, mulai tanggal 22 Mei 1963 status perusahaan kereta api di Indonesia berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Status PNKA berubah lagi menjadi PJKA melalui PP No. 1 Tahun 1971.

Berdasarkan PP No. 57 Tahun 1990, yang berlaku mulai 1 Januari 1991 PJKA berubah menjadi Perusahaan Umum (Perum). Sekarang status PJKA beralih menjadi PT Kereta Api (Persero) berdasarkan PP No. 19 Tahun 1998 tentang pengalihan bentuk badan Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api menjadi PT Kereta Api (Persero).

4.1.1.2 Bidang Usaha

PT Kereta API (Persero) bergerak di bidang jasa transportasi penumpang dan barang. Disamping menyelenggarakan sendiri usaha pengangkutan barang, PT Kereta Api juga menjalin kerja sama dalam jasa transportasi barang hasil produksi PT PERTAMINA secara intens.

4.1.2 Perum Bulog Divre Jatim

4.1.2.1 Sejarah dan Latar Belakang

Campur tangan pemerintah dalam distribusi dan harga beras sudah ada sejak jaman Kerajaan Mataram yang dipimpin oleh Sultan Amangkurat I yang berusaha melumpuhkan perdagangan VOC dengan memonopoli perdagangan beras. Setelah Belanda mampu menguasai Nusantara, Belanda mendirikan VMF (*Voeding Middelen Fonds*) yang bertugas memberi, menjual, dan menyediakan bahan makanan terutama beras sebagai sarana untuk mengontrol tingkat upah dan produktivitas buruh untuk kepentingan ekspor. Pada jaman penjajahan Jepang, lembaga ini diganti dengan *Sangyobu Nanyo Kohatsu Kaisha*.

Pada masa peralihan sesudah Indonesia merdeka, terjadi dualisme penanganan masalah pangan pokok, pemasaran beras dilakukan oleh Jawatan Persediaan, sedangkan pembagian bahan makanan oleh Kementerian Pengawasan Makanan Rakyat. Di daerah pendudukan Belanda, VMF dihidupkan kembali sampai kemudian dibubarkan dan dibentuk Yayasan Bahan Makanan (Bama).

Bama yang berada di bawah Kementerian Pertaniandimasukkan ke dalam Menteri perekonomian dan kemudian diubah menjadi Yayasan Urusan bahan makanan (YUBM). Sedangkan pembelian padi dilakukan oleh Yayasan Badan Pembelian Padi (YBPP) yang dibentuk di daerah-daerah dan diketuai oleh Gubernur. Ternyata keduanya menimbulkan dualisme baru. Sejalan dengan pembentukan Dewan Bahan Makan (DBM), juga dibentuk Badan Pelaksana Urusan Pangan (BPUP) pelepasan dari YUBM dan YBPP. Yayasan BPUP ini bertugas mengurus, mengangkut, mengelola, menyimpan, dan menyalurkan bahan pangan sesuai ketentuan DBM.

Pada saat orde baru, kebutuhan bahan pokok dilaksanakan oleh Komando Logistik Nasional (Kolognas) yang dibentuk pada tahun 1966. Peran Kolognas tidak begitu lama karena pada tanggal 10 Mei 1967 lembaga ini dibubarkan dan dibentuklah Badan Urusan Logistik (Bulog) berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet No. 273/1967. Bulog sempat diubah beberapa kali disesuaikan dengan misi barunya sebagai lembaga Buffer Stock dan Distributor Pangan/Beras untuk golongan anggaran. Selanjutnya pada tahun 1978, tugasnya diperluas yaitu pengendalian harga

beras, gabah, gandum, dan bahan pokok lainnya untuk melindungi dua kepentingan yaitu produsen dan konsumen.

Periode 1993 – 1995, Kepala Bulog sempat dirangkap atau disatukan dengan Menteri Negara Urusan Pangan dan organisainya pun disesuaikan. Tidak lama kemudian, kedua jabatan tersebut dipisahkan lagi dan organisasinya disesuaikan lagi dengan keluarnya Keppres No. 50 Tahun 1995.

Di era Reformasi, Bulog mengalami revitalisasi dan reformasi. Tugas Bulog mulai dicituk hanya pada pengelolaan beras pada tahun 1998.

Sesuai dengan Keppres No. 103 Tahun 2001, Bulog harus berubah status menjadi BUMN paling lambat 31 Mei 2003. Perubahan tugas dan fungsi Bulog sering terjadi di era reformasi seiring dengan seringnya pergantian pemerintahan sehingga pada akhirnya Bulog berubah dari Lembaga Pemerintah Non Departemen menjadi Perusahaan Umum sejak dikelurkannya PP No. 7 Tahun 2003 yang berlaku sejak tanggal 20 Januari 2003 yang selanjutnya direvisi dengan PP No. 61 Tahun 2003.

4.1.2.2 Bidang Usaha

Perum Bulog memiliki dua tugas utama yaitu:

1. Tugas publik, meliputi menjaga harga dasar gabah, menyalurkan beras untuk rakyat miskin (Raskin), mengelola stok pangan pemerintah sebagai cadangan pangan untuk bencana alam, konflik sosial, maupun cadangan karena keadaan darurat lainnya.

2. Tugas komersial, meliputi jasa perdagangan beras, usaha angkutan, usaha di bidang survei dan perawatan kualitas, serta jasa pengolahan gabah-beras.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Keseluruhan kuesioner yang dibagikan dalam penelitian ini adalah sejumlah 38 buah. Dari kuesioner yang kembali, diperoleh data mengenai karakteristik responden yang diidentifikasi berdasarkan beberapa faktor, di antaranya mengenai usia responden, jenis kelamin responden, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja pada perusahaan. Menurut tingkat usia responden yang terdapat pada tabel 4.1, diketahui 10,53% responden berusia antara 29-33 tahun, 15,79% responden berusia antara 34-38 tahun, 5,26% responden berusia antara 39-43 tahun, 15,79% responden berusia antara 44-48 tahun, 42,11% responden berusia antara 49-53 tahun, dan 10,53% responden berusia antara 54-58 tahun.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Usia

Umur	Jumlah	Prosentase
29-33 tahun	4	10,53%
34-38 tahun	6	15,79%
39-43 tahun	2	5,26%
44-48 tahun	6	15,79%
49-53 tahun	16	42,11%
54-58 tahun	4	10,53%

Sumber: Data Responden

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	34	89,47%
Perempuan	4	10,53%

Sumber: Data Responden

Sedangkan berdasar jenis kelamin, pada tabel 4.2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebesar 89,47%, dan hanya sebesar 10,53% berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Jenjang Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
STM	6	15,79%
SMA	9	23,68%
D3	5	13,16%
Sarjana Muda	2	5,26%
S1	16	42,11%

Sumber: Data Responden

Menurut tingkat pendidikan responden (tabel 4.3), 42,11% responden mempunyai tingkat pendidikan sarjana, 23,68% responden berlatar belakang pendidikan SMA, 15,79% responden berlatar belakang pendidikan STM, 13,16% responden berlatar belakang pendidikan D₃, dan hanya 5,26% responden saja yang berlatar belakang pendidikan sarjana muda.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja di Perusahaan

Lama Kerja	Jumlah	Prosentase
7-16	11	28,95%
17-26	13	34,21%
27-36	13	34,21%
37-46	1	2,63%

Sumber: Data Responden

Sedangkan menurut lamanya bekerja pada perusahaan, 34,21% responden bekerja selama 17-26 tahun dan 27-36 tahun, 28,95% responden bekerja selama 7-16 tahun, dan hanya 2,63% responden saja yang bekerja selama 37-46 tahun.

4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian

Analisa statistik deskriptif ini akan menjelaskan secara kuantitatif variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel-tabel dibawah ini akan memperlihatkan keseluruhan hasil perhitungan statistik deskriptif terhadap keempat variabel, yaitu partisipasi (X1), ketidakpastian lingkungan (X2), budaya paternalistik (X3), dan senjangan anggaran (Y).

4.2.2.1 Variabel Partisipasi

Pengukuran variabel partisipasi, seperti yang telah dijelaskan pada metode penelitian, menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani. Instrumen yang terdiri dari enam butir pertanyaan dengan cara memilih satu nilai dalam skala satu sampai lima. Skala rendah (nilai 1) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi, sebaliknya skala yang tinggi (nilai 5) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah. Karena nilai instrumen pengukur ini menunjukkan skala rendah untuk partisipasi tinggi, dan skala tinggi menunjukkan tingkat partisipasi rendah, maka perlu dilakukan *recoded*. Setelah proses *recoded*, skor rendah akan menunjukkan tingkat partisipasi rendah, dan skor tinggi untuk tingkat partisipasi tinggi. Hasil selengkapnya untuk statistik deskriptif bagi variabel partisipasi dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Nilai Tengah	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi	6-30	9-29	18	19,03	5,18

Sumber: Lampiran 2

Pada tabel 4.5 tampak bahwa kisaran teoritis skor partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah 6-30, dengan nilai rata-rata 19,03 dan standar deviasi sebesar 5,18. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran cukup tinggi, karena dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 19,03 yang lebih besar dari nilai tengahnya, yaitu 18. Berdasarkan kisaran sesungguhnya dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai tingkat partisipasi anggaran yang tidak terlalu ekstrim, yaitu hanya berkisar antara 9-29.

4.2.2.2 Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Untuk menilai variabel ketidakpastian lingkungan digunakan dua belas item pertanyaan yang dikembangkan oleh Duncan. Instrumen tersebut menggunakan skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Hasil statistik deskriptif selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Nilai Tengah	Rata-rata	Standar Deviasi
Ketidakpastian Lingkungan	12-60	12-47	36	29,29	7,65

Sumber: Lampiran 2

Pada tabel 4.6 tampak bahwa kisaran teoritis skor ketidakpastian lingkungan dalam penyusunan anggaran adalah 12-60, dengan nilai rata-rata 29,29 dan standar deviasi sebesar 7,65. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi manajer rendah, karena nilai rata-rata sebesar 29,29 lebih rendah dari nilai tengahnya, yaitu 36. Berdasarkan kisaran sesungguhnya dapat diketahui bahwa terdapat manajer yang menganggap bahwa ketidakpastian lingkungan yang dihadapinya ekstrim rendah (skor total 12), tetapi tidak ada manajer yang menganggap bahwa ketidakpastian lingkungan yang dihadapinya ekstrim tinggi.

4.2.2.3 Variabel Budaya Paternalistik

Untuk menilai variabel budaya paternalistik digunakan tujuh item pertanyaan yang dikembangkan oleh Dorfman dan Howell. Instrumen tersebut menggunakan skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Hasil statistik deskriptif selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Paternalistik

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Nilai Tengah	Rata-rata	Standar Deviasi
Budaya Paternalistik	7-35	19-34	21	27,55	3,71

Sumber: Lampiran 2

Pada tabel 4.7 tampak bahwa kisaran teoritis skor budaya paternalistik dalam penyusunan anggaran adalah 7-35, dengan nilai rata-rata 27,55 dan standar deviasi sebesar 3,71. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi manajer cukup tinggi karena nilai rata-rata sebesar 27,55 lebih tinggi

dibandingkan dengan nilai tengahnya, yaitu 21. Berdasarkan kisaran sesungguhnya dapat diketahui bahwa tidak ada manajer yang menganggap bahwa budaya paternalistik yang dihadapinya ekstrim rendah ataupun ekstrim tinggi.

4.2.2.4 Variabel Senjangan Anggaran

Untuk menilai variabel senjangan anggaran digunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Dunk. Instrumen tersebut menggunakan skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Item pertanyaan 1, 3, dan 6 diperlukan proses *recoded* karena skala rendah menunjukkan senjangan anggaran tertinggi. Hasil statistik deskriptif selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Senjangan Anggaran

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Nilai Tengah	Rata-rata	Standar Deviasi
Senjangan Anggaran	6-30	11-22	18	15,76	2,75

Sumber: Lampiran 2

Pada tabel 4.9 tampak bahwa kisaran teoritis skor senjangan anggaran adalah 5-30, dengan nilai rata-rata 15,76 dan standar deviasi sebesar 2,75. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat senjangan anggaran yang terjadi rendah. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata yang lebih rendah, yaitu 15,76 lebih rendah dibandingkan dengan nilai tengahnya, yaitu 18.

4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.2.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian ini uji validitas atas item-item pertanyaan dalam kuesioner dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi *Pearson* dari tiap-tiap item pertanyaan dengan skor total yang diperoleh. Koefisien korelasi masing-masing item kemudian dibandingkan dengan nilai kritis r yang dapat dilihat pada tabel *Pearson Product Moment* yang tersedia sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikansinya. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis, maka suatu pernyataan dianggap gugur.

Pengujian validitas ini dilakukan pada 38 responden dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai derajat bebas (df) = $n-2 = 36$. Sehingga nilai kritis korelasi *Pearson* pada tabel sebesar 0,28052. Hasil pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Variabel Partisipasi

Butir Pertanyaan	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
1	0,6241	0,28052	Valid
2	0,2977	0,28052	Valid
3	0,7180	0,28052	Valid
4	0,6417	0,28052	Valid
5	0,7391	0,28052	Valid
6	0,8010	0,28052	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tampak pada tabel 4.9 bahwa hasil pengujian validitas terhadap butir-butir pertanyaan untuk variabel partisipasi seluruhnya valid, karena nilai koefisien *Pearson Product Moment* (r hitung) tiap-tiap butir pertanyaan lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,28052.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Butir Pertanyaan	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
1	0,5018	0,28052	Valid
2	0,5719	0,28052	Valid
3	0,2939	0,28052	Valid
4	0,3457	0,28052	Valid
5	0,7040	0,28052	Valid
6	0,6476	0,28052	Valid
7	0,6876	0,28052	Valid
8	0,3967	0,28052	Valid
9	0,4924	0,28052	Valid
10	0,6562	0,28052	Valid
11	0,6886	0,28052	Valid
12	0,3712	0,28052	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tampak pada tabel 4.10 bahwa hasil pengujian validitas terhadap butir-butir pertanyaan untuk variabel ketidakpastian lingkungan seluruhnya valid, karena nilai koefisien *Pearson Product Moment* (r hitung) tiap-tiap butir pertanyaan lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,28052.

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Validitas Variabel Budaya Paternalistik

Butir Pertanyaan	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
1	0,5665	0,28052	Valid
2	0,4329	0,28052	Valid
3	0,4980	0,28052	Valid
4	0,3673	0,28052	Valid
5	0,3726	0,28052	Valid
6	0,3190	0,28052	Valid
7	0,5670	0,28052	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tampak pada tabel 4.11 bahwa hasil pengujian validitas terhadap butir-butir pertanyaan untuk variabel budaya paternalistik seluruhnya valid, karena nilai koefisien *Pearson Product Moment* (r hitung) tiap-tiap butir pertanyaan lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,28052.

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas Variabel Senjangan Anggaran

Butir Pertanyaan	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
1	0,5460	0,28052	Valid
2	0,7361	0,28052	Valid
3	0,3688	0,28052	Valid
4	0,4093	0,28052	Valid
5	0,5003	0,28052	Valid
6	0,5613	0,28052	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tampak pada tabel 4.11 bahwa hasil pengujian validitas terhadap butir-butir pertanyaan untuk variabel senjangan anggaran seluruhnya valid, karena nilai koefisien *Pearson Product Moment* (r hitung) tiap-tiap butir pertanyaan lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,28052.

4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Uji yang dilakukan selanjutnya adalah uji reliabilitas. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Uji reliabilitas ini pada prinsipnya menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan metode Cronbach Alpha. Hasil pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi (X1)	0,8418	Reliabel
Ketidakpastian lingkungan (X2)	0,8408	Reliabel
Budaya paternalistik (X3)	0,7186	Reliabel
Senjangan anggaran (Y)	0,8453	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel 4.13 terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai r ALPHA (reability) diatas 0,6 , maka item-item atau variabel-variabel tersebut di atas reliabel.

4.3 Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis

4.3.1 Analisis Model

Berdasarkan data-data mentah yang diperoleh dari jawaban-jawaban responden terhadap kuisisioner, maka kemudian disusun suatu tabulasi data untuk memudahkan pengolahan data dari hasil penelitian. Selanjutnya hasil tabulasi data tersebut dianalisis dengan menggunakan uji regresi berganda dengan program SPSS

untuk membuktikan hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Hasil analisis regresi secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig
X1	0,668	2,640	0,039
X2	-0,183	2,232	0,044
X3	0,744	4,831	0,022
X1*X2	0,0012	3,000	0,040
X1*X3	-0,0041	2,928	0,022
Konstan	2,904	1,266	0,038
Adj R Square = 0,716		F = 2,838	
R Square = 0,749		Sig = 0,037	
R = 0,862			

Sumber: Lampiran 4

Model yang dipakai untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4(X_1X_2) + B_5(X_1X_3) + e_i$$

Di mana:

Y = Senjangan anggaran

B₀ = koefisien intersep

B₁...B₅ = koefisien regresi

X₁ = Partisipasi

X₂ = Ketidakpastian lingkungan

X₃ = Budaya paternalistik

X₁X₂ = Interaksi antara partisipasi dan ketidakpastian lingkungan

X₁X₃ = Interaksi antara partisipasi dan budaya paternalistik

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,904 + 0,668 X_1 - 0,183 X_2 + 0,744 X_3 + 0,0012 (X_1 X_2) - 0,0041 (X_1 X_3)$$

Dari persamaan model regresi di atas, dapat diketahui bahwa besarnya konstanta adalah 2,904. Konstanta ini merupakan perpotongan garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata senjangan anggaran ketika semua variabel bebasnya sama dengan nol.

Variabel partisipasi (X_1) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,668 dengan tanda positif. Hal ini berarti setiap perubahan partisipasi anggaran sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan, maka variabel senjangan anggaran akan mengalami perubahan yang searah sebesar 0,668.

Variabel ketidakpastian lingkungan (X_2) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,183 dengan tanda negatif. Hal ini berarti setiap perubahan ketidakpastian lingkungan sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan, maka variabel senjangan anggaran akan mengalami perubahan yang berkebalikan sebesar 0,183.

Variabel budaya paternalistik (X_3) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,744 dengan tanda positif. Hal ini berarti setiap perubahan budaya paternalistik sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan, maka variabel senjangan anggaran akan mengalami perubahan yang searah sebesar 0,744.

Variabel interaksi antara partisipasi dan ketidakpastian lingkungan ($X_1 X_2$) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,0012 dengan tanda positif. Hal ini berarti

setiap interaksi antara partisipasi dan ketidakpastian lingkungan sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan, juga akan meningkatkan variabel senjangan anggaran sebesar 0,0012.

Variabel interaksi antara partisipasi dan budaya paternalistik (X_1X_3) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,0041 dengan tanda negatif. Hal ini berarti setiap kenaikan interaksi antara partisipasi dan budaya paternalistik sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan, akan menurunkan variabel senjangan anggaran sebesar 0,0041.

4.3.1.1 Koefisien Determinasi Berganda

Selain itu, dari tabel juga dapat diketahui besarnya koefisien determinasi berganda R^2 adalah 0,749. Koefisien tersebut menunjukkan kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Angka tersebut berarti bahwa 74,9% perubahan variabel senjangan anggaran disebabkan oleh perubahan variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Dengan demikian 26,1% tingkat senjangan anggaran masih ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam model.

4.3.1.2 Koefisien Korelasi Berganda

Berdasarkan hasil analisis juga dapat diketahui bahwa koefisien korelasi berganda sebesar 0,862. Koefisien ini menunjukkan tingkat ketergantungan (korelasi) antara variabel terikat dengan variabel bebas. Nilai koefisien korelasi yang tinggi

menunjukkan adanya hubungan yang kuat antar semua variabel bebas dengan variabel terikat.

4.3.2 Pengujian Gejala Penyimpangan Regresi

Dalam penggunaan model terdapat beberapa asumsi dasar yang dapat menghasilkan estimator linier tidak bias, yang terabik dari model regresi yang diperoleh dari metode *Ordinary Least Square*. Dengan terpenuhinya asumsi tersebut, maka hasil yang diperoleh dapat lebih akurat dan mendekati kenyataan. Asumsi dasar tersebut dikenal dengan asumsi klasik, yang terdiri atas:

1. Tidak terdapat multikolinieritas antar variabel-variabel bebas
2. Tidak terjadi otokorelasi
3. Tidak terjadi heteroskedastisitas
4. Residual berdistribusi normal

Untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan-penyimpangan tersebut, maka diperlukan pengujian. Berikut akan dijelaskan pengujian terhadap asumsi klasik tersebut.

4.3.2.1 Pengujian Gejala Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan linier yang signifikan dari beberapa atau semua variabel bebas yang menjelaskan model regresi. Biasanya korelasinya cukup tinggi. Untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi terjadi

multikolinieritas, dapat dilihat pada besaran *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai VIF lebih dari sepuluh, maka dikatakan terjadi kasus multikolinieritas.

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa nilai VIF berada jauh di bawah sepuluh. Hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi yang terbentuk tidak terjadi kasus multikolinieritas.

Tabel 4.15 Tolerance dan VIF

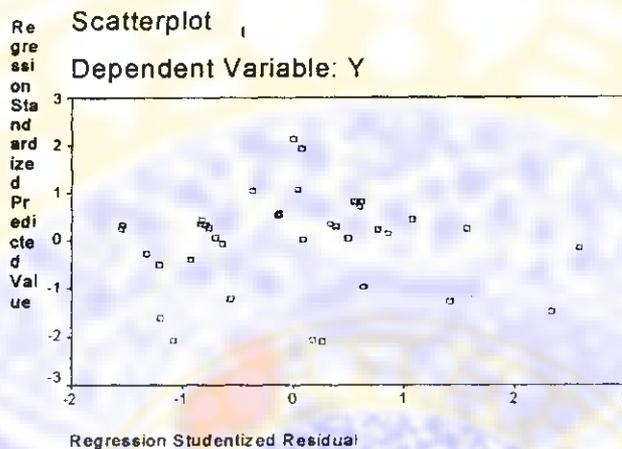
Variabel	Tolerance	VIF
X ₁	0,610	1,305
X ₂	0,942	3,988
X ₃	0,626	2,582
X ₁ X ₂	0,899	3,500
X ₁ X ₃	0,768	2,237

Sumber: Lampiran 4

4.3.2.2 Pengujian Gejala Heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengganggu (residual) dengan variabel bebasnya. Apabila tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu (residual) dengan variabel bebas, maka berarti variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas.

Pendekatan yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah melalui plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya.

Gambar 4.1 Plot Nilai Prediksi Variabel Terikat Dengan Residualnya

Sumber: Lampiran 4

Dari plot di atas dapat diketahui bahwa plot telah menyebar secara random. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi kasus heteroskedastisitas.

4.3.2.3 Pengujian Gejala Otokorelasi

Otokorelasi merupakan korelasi antara anggota seri observasi yang disusun menurut urutan waktu atau urutan tempat/ruang, atau korelasi yang timbul pada diri sendirinya sendiri. Untuk mengetahui adanya otokorelasi digunakan hipotesis:

H_0 : tidak terjadi adanya otokorelasi di antara data pengamatan

H_1 : terjadi otokorelasi di antara data pengamatan

Ada tidaknya otokorelasi dideteksi dengan menggunakan uji Durbin-Watson. Diperoleh nilai D-W sebesar 2,200, nilai D-W tabel sebesar 2,208, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam kasus ini tidak terjadi otokorelasi.

4.3.2.4 Pengujian Residual Berdistribusi Normal

Pengujian terhadap kenormalan residual dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan hipotesis:

H_0 : Residual berdistribusi normal

H_1 : Residual tidak berdistribusi normal

Kaidah pengambilan keputusan: terima H_0 jika nilai p-value $> \alpha$.

Berdasarkan lampiran 4 didapatkan nilai p-value ($= 0,883$) $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual telah berdistribusi normal.

4.3.3 Pembuktian Hipotesis

4.3.3.1 Pembuktian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan analisis regresi dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%, dengan hipotesis:

$H_0: \beta_j = 0$

$H_1: \beta_j \neq 0 \quad j = 1, 2, \dots, k$

Kaidah pengambilan keputusan:

Tolak H_0 jika p-value $< \alpha$ ($=5\%$), artinya variabel X mempunyai pengaruh terhadap model.

Tabel 4.16 Hasil Analisis Tingkat Signifikansi

Variabel	Sig	Keputusan	Korelasi Parsial
X1	0,039	Signifikan berpengaruh	0,152
X2	0,044	Signifikan berpengaruh	-0,095
X3	0,022	Signifikan berpengaruh	0,203
X1*X2	0,040	Signifikan berpengaruh	0,133
X1*X3	0,022	Signifikan berpengaruh	-0,211

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas, maka dapat diketahui tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,039. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran.

4.3.3.2 Pembuktian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah partisipasi dengan ketidakpastian lingkungan sebagai interaktor akan pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran.

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas, maka dapat diketahui tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,044. Sesuai dengan kriteria, apabila tingkat signifikansi lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menyatakan bahwa hipotesa kedua yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai interaktor mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran.

Karena hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, maka partisipasi dapat meningkatkan terjadinya senjangan anggaran pada ketidakpastian lingkungan tinggi. Dengan kata lain, partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran namun pada tingkat ketidakpastian lingkungan yang rendah akan menyebabkan penurunan dalam timbulnya senjangan anggaran.

Hasil tabel juga memperlihatkan bahwa koefisien determinasi parsial variabel partisipasi dengan ketidakpastian lingkungan sebagai interaktor mempunyai nilai sebesar 0,133. Ini berarti bahwa variabel partisipasi anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai interaktor, mempunyai hubungan yang searah sebesar 0,133.

4.3.3.3 Pembuktian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah partisipasi dengan budaya paternalistik sebagai interaktor akan pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran.

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas, maka dapat diketahui tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,044. Sesuai dengan kriteria, apabila tingkat signifikansi lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menyatakan bahwa hipotesa ketiga yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya paternalistik sebagai interaktor mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya senjangan anggaran.

Karena hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah negatif, maka partisipasi dapat meningkatkan terjadinya senjangan anggaran pada budaya paternalistik rendah. Dengan kata lain, partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran namun dengan budaya paternalistik yang kuat akan menyebabkan penurunan dalam timbulnya senjangan anggaran.

Hasil tabel juga memperlihatkan bahwa koefisien determinasi parsial variabel partisipasi dengan budaya paternalistik sebagai interaktor mempunyai nilai sebesar 0,211. Ini berarti bahwa variabel partisipasi anggaran dengan budaya paternalistik sebagai interaktor mempunyai hubungan yang berkebalikan sebesar 0,211.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis regresi terhadap data hasil penelitian memperlihatkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, dengan demikian dalam penyusunan anggaran ketika tingkat partisipasinya tinggi maka senjangan anggaran akan meningkat. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Dunk yaitu bahwa partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan *slack* dalam anggaran. Semakin tinggi tingkat partisipasi

yang diberikan kepada bawahan menyebabkan mereka cenderung untuk menyusun anggaran yang mudah dicapai, antara lain dengan cara memberikan informasi yang bias dan melonggarkan anggaran yang berarti bahwa telah terjadi *slack* dalam anggaran. Karyawan yang ingin kinerjanya dinilai baik akan berusaha mencapai target anggaran yang telah mereka susun untuk memberikan kesan yang baik kepada atasan mereka karena atasan memiliki pengaruh yang besar terhadap prospek karir mereka. Hal semacam ini dapat terjadi terutama pada perusahaan yang menilai kinerja karyawannya berdasarkan pada pencapaian anggaran. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sangat diperlukan untuk menciptakan adanya *goal congruence* sehingga terwujud kesamaan tujuan antara karyawan dengan organisasi. Hal tersebut tidak saja dapat menciptakan hubungan harmonis antara atasan dengan bawahan, tetapi juga dapat memudahkan pencapaian tujuan partisipasi yang sebenarnya. Selain itu untuk menekan terjadinya *budgetary slack* maka sebaiknya gaya kepemimpinan diarahkan pada keterbukaan atau demokrasi dan penilaian kinerja sebaiknya diperluas tidak hanya pada pencapaian anggaran.

2. Hasil analisis regresi untuk pembuktian hipotesis kedua memperlihatkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan senjangan anggaran pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim. Hubungan yang bersifat positif

menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dapat meningkatkan terjadinya senjangan anggaran pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Dengan kata lain, dalam penganggaran partisipatif, ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat mengurangi senjangan anggaran. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Govindarajan yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran mengurangi kecenderungan manajer untuk melakukan *slack* anggaran dalam kondisi ketidakpastian lingkungan tinggi, tetapi tidak dalam kondisi ketidakpastian rendah. Ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh manajer membuat mereka tidak memiliki keyakinan mengenai keputusan yang akan diambil dan bagaimana konsekuensi yang diakibatkan atas keputusan yang diambilnya tersebut. Keadaan ini mendorong mereka untuk menciptakan *slack* anggaran karena ketidakpastian yang tinggi dapat menyebabkan kemungkinan tidak tercapainya anggaran yang kemudian akan dapat menimbulkan penilaian yang buruk atas kinerja mereka. Oleh karena itu manajer harus dapat menyusun anggaran dengan tepat untuk mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang menyebabkan semakin tingginya ketidakpastian.

3. Hasil uji regresi untuk pembuktian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya paternalistik sebagai variabel pemoderasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan senjangan anggaran pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim. Hubungan yang ditunjukkan bersifat negatif berarti bahwa

partisipasi yang tinggi dapat meningkatkan terjadinya senjangan anggaran pada budaya paternalistik yang rendah. Dengan kata lain, dalam penganggaran partisipatif, budaya paternalistik yang tinggi dapat mengurangi senjangan anggaran. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Indrawati Yuhertiana yang menyimpulkan bahwa budaya paternalistik tidak terlalu memediasi kapasitas individu terhadap *budgetary slack*. Budaya paternalistik dalam PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim yang merupakan perusahaan BUMN tergolong masih kental. Meskipun budaya ini masih kuat dalam kedua perusahaan tersebut, namun hal ini justru akan menciptakan hubungan yang erat dan terbuka antara atasan dan bawahan sehingga mereka dapat menyampaikan ide-ide atau permasalahan-permasalahan mereka mengenai anggaran dengan mudah yang kemudian akan dapat mengurangi adanya senjangan anggaran.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil analisis dalam penelitian ini berhasil menerima seluruh hipotesis yang diajukan. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim terbukti kebenarannya. Koefisien regresi yang dihasilkan adalah positif yang mempunyai arti bahwa adanya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran pada kedua perusahaan tersebut dapat meningkatkan terjadinya *budgetary slack*. Partisipasi dapat menyebabkan bawahan cenderung untuk menyusun anggaran yang lebih mudah untuk dicapai. Hal ini dilakukan karena penilaian kinerja lebih didasarkan pada pencapaian target anggaran. Bawahan yang dapat mencapai anggaran yang telah ditargetkan akan mendapatkan penilaian yang baik oleh atasannya.

Penggunaan dua variabel pemoderasi dalam penelitian ini, yaitu ketidakpastian lingkungan dan budaya paternalistik bertujuan untuk mengetahui secara lebih mendalam hubungan antara partisipasi dengan *budgetary slack*. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa partisipasi dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim. Koefisien regresi yang dihasilkan

adalah positif yang berarti bahwa partisipasi yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack* pada ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Begitu juga sebaliknya, pada ketidakpastian lingkungan yang rendah, maka partisipasi dapat menurunkan terjadinya *budgetary slack* pada kedua perusahaan tersebut. Temuan ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketidakpastian lingkungan yang tinggi menyebabkan manajer tidak memiliki kemampuan untuk menilai segala kemungkinan yang terjadi di lingkungan secara akurat yang dapat mempengaruhi berhasil tidaknya keputusan yang akan diambil sehingga melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran, manajer akan berusaha menyusun anggaran yang lebih mudah dan pasti untuk dicapai.

Penelitian ini juga berhasil menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa partisipasi dengan budaya paternalistik sebagai variabel pemoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim. Koefisien regresi yang dihasilkan adalah negatif yang berarti bahwa partisipasi dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack* pada budaya paternalistik yang tinggi. Begitu juga sebaliknya, partisipasi dapat meningkatkan terjadinya *budgetary slack* pada budaya paternalistik yang rendah. Dasar pemikiran temuan ini adalah bahwa hubungan antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada hubungan bapak dan anak justru memberikan motivasi yang kuat kepada bawahan untuk tidak menyajikan anggaran yang sengaja dipermudah untuk dicapai.

5.2 Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Agar anggaran tidak menimbulkan *slack*, maka partisipasi yang dilakukan harus mencerminkan adanya *goal congruence* antara organisasi dan anggotanya. *Goal congruence* sangat diperlukan karena akan menimbulkan rasa tanggung jawab yang besar pada manajer untuk dapat memberikan semua kemampuannya dalam pencapaian target anggaran yang telah mereka susun sendiri. Partisipasi yang dilaksanakan dengan komitmen yang kuat dalam kesesuaian tujuan dapat memberikan keuntungan dalam proses perencanaan karena bawahan mempunyai pengetahuan yang lebih besar mengenai keadaan yang berlangsung dalam proses produksi. Selain itu, pencapaian anggaran seharusnya bukan menjadi tolak ukur utama dalam penilaian kinerja bawahan. Usaha pencapaian target anggaran hanya akan mengakibatkan perusahaan hanya berfokus pada peningkatan kinerja jangka pendek saja, sehingga kinerja jangka panjang akan terabaikan.
2. Ketidakpastian lingkungan harus dapat ditekan agar keputusan yang diambil tepat dan pada akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan maupun karyawannya. Ketidakpastian lingkungan harus dihadapi dengan penciptaan hubungan yang terbuka antara atasan dan bawahan serta komunikasi yang aktif diantara keduanya. Hubungan yang terbuka antara atasan dan bawahan akan dapat memperlancar proses pengambilan keputusan dan segala

permasalahan yang timbul dalam lingkungan pekerjaan dapat diatasi dengan segera karena antara atasan dan bawahan tidak lagi timbul perasaan sungkan untuk saling berkomunikasi. Atasan juga harus mampu menempatkan bawahan sebagai partner dalam bekerja, bukan sebagai pelaksana perintah atasan seperti sebagian besar gaya kepemimpinan pada BUMN selama ini.

3. Keterbatasan

Sampel penelitian ini hanya terbatas pada PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya dan Perum Bulog Divre Jatim, maka generalisasi hasil penelitian hanya terbatas pada kedua perusahaan tersebut. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan agar sampel penelitian dapat diperbesar guna generalisasi hasil penelitian yang lebih luas.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, Robert N., John Dearden, and Vijay Govindarajan. 1992. *Management Control Systems*, Seventh Edition. Boston: Richard Irwin, Inc.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2004. *Management Control Systems*, Eleventh Edition. New York: Mc Graw Hill.
- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. 2004. *Management Accounting*, Fourth Edition. New Jersey: Pearson Education International.
- Brown, Andrew. 1998. *Organisational Culture*, Second Edition. England: Pearson Education Limited.
- Chandra, Gyan. 1993. *The Behavioral Aspect of Budgeting*. Dalam buku Robert Rachlin and H. W. Allen Sweeny. *Handbook of Budgeting*, Third Edition. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1989. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Dorfman, P. W. and J. P. Howell. 1998. *Dimension of National Culture and Effective Leadership Patterns*.
- Duncan, R. B. 1972. *Characteristic of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty*. *Administrative science Quaterly*.
- Dunk, Alan S. 1993. *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack*, *The accounting Review*. Vol 68. (April). 400-410.
- Garrison, R. H and Eric W. Noreen. 2003. *Managerial Accounting*. New York: Mc Graw Hill.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopasche. 2006. *Organization Behavior, Structure Processes*. New York: Mc Graw Hill.
- Gifford et al. 1979. *Message Characteristic and Perception of Uncertainty by Organizational Decision Makers*, *Academy of Management Journal*.

- Govindarajan, V. 1986. *Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance Universalistic and Contingency Perspective*, Decision Sciences. 496-516.
- Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. 2006. *Fundamentals of Organizational Behavior, Managing People and Organization*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hansen, Don R. and Maryanne Mowen. 2003. *Management Accounting*, Sixth Edition. USA: Thomson Learning.
- Imron, Moch. 2004. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Hubungan antara Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Broadscope Dengan Kinerja Unit Bisnis Strategis*, SNA VII. (2-3 Desember). 496-510.
- Indriantoro, Nur. 1993. *The Effect of Participative Budgeting On Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables*. Jakarta: Tim Koordinasi pengembangan Akuntansi, LPFE UI.
- Kotter, John P. and Heskett James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*, Eighth Edition. USA: Mc Graw Hill.
- Milani, Ken. 1975. *The Relationship of Participation in Budgeting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*, The Accounting Review. 274-284.
- Mulyadi dan Johnny Setyawan. 1998. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit UGM.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Shim, Jae K. dan Joel G. Siegel. 2000. *Budgeting*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Siegel, Gary and Helene Ramanauskas-Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Calon Responden

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan skripsi untuk meraih gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, saya mengadakan penelitian untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap budgetary slack dengan kondisi ketidakpastian lingkungan dan budaya paternalistik sebagai variabel pemoderasi.

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya. Penelitian ini dilaksanakan untuk kepentingan ilmu pengetahuan semata dan jawaban atas kuesioner yang telah Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya serta tidak akan disebarluaskan untuk umum.

Atas bantuan Bapak/Ibu saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Neny Anggraeni

DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER

DATA RESPONDEN

Jabatan :

Usia :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja di Perusahaan :

PARTISIPASI *Milani, 1975*

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peranan Anda dalam penyusunan anggaran untuk divisi Anda. Mohon jawablah dengan melingkari salah satu nomor pada skala 1 sampai 5 di bawah ini untuk masing-masing pertanyaan berikut :

1. Kategori di bawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun ? Saya ikut serta dalam penyusunan :

1	2	3	4	5
Semua Anggaran				Tidak Satu Anggaran pun

2. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat ? Alasannya adalah :

1	2	3	4	5
Sangat masuk akal dan/atau tidak logis				Sangat Sembarangan dan/atau tidak logis

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat dan/atau usulan tentang anggaran ke atasan Anda tanpa diminta ?

1	2	3	4	5
Sangat sering				Tidak Pernah

4. Seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam penganggaran akhir (final) ?

1	2	3	4	5
Sangat banyak				Tidak ada

5. Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap anggaran ? Kontribusi saya adalah :

1	2	3	4	5
Sangat penting				Sangat tidak penting

6. Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun ?

1	2	3	4	5
Sangat sering				Tidak pernah

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN *Duncan, 1972*

Pernyataan berikut ini akan menggambarkan persepsi Anda terhadap ketidakpastian lingkungan yang Anda rasakan. Mohon lingkarkanlah salah satu nomor dari skala 1 sampai 5 dengan keterangan sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-ragu (R)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju (SS)

Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Saya tidak yakin tentang metode mana yang terbaik di perusahaan saya.	1	2	3	4	5
2. Saya tidak mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di perusahaan saya.	1	2	3	4	5
3. Ketika mengerjakan pekerjaan, sulit untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar.	1	2	3	4	5
4. Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian saya secara rutin, mempengaruhi keputusan-keputusan yang saya buat di perusahaan.	1	2	3	4	5
5. Saya tidak yakin tentang bagaimana bertindak dalam perusahaan.	1	2	3	4	5

6. Saya tidak yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi.	1	2	3	4	5
7. Saya tidak dapat menyatakan bahwa tindakan-tindakan saya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran anggaran.	2	2	3	4	5
8. Saya tidak mengetahui bagaimana bekerja sesuai dengan informasi.	1	2	3	4	5
9. Saya tidak dapat mengetahui apa yang diharapkan orang lain di perusahaan.	1	2	3	4	5
10. Sulit bagi saya untuk menentukan apakah metode-metode yang saya gunakan mampu mencapai sasaran anggaran saya di perusahaan.	1	2	3	4	5
11. Saya tidak yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan.	1	2	3	4	5
12. Saya sering menghadapi masalah baru atau tidak biasa yang berkenaan dengan anggaran saya.	1	2	3	4	5

BUDAYA PATERNALISTIK *Dorfman dan Howell, 1988*

Pada kuesioner berikut ini, tunjukkanlah seberapa setuju atau tidak setujukah Anda dengan masing-masing pernyataan di bawah ini. Lingkarilah salah satu nomor pada skala 1 sampai 5 dengan keterangan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-ragu (R)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju (SS)

Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Manajer seharusnya membantu pegawai apabila mereka mengalami masalah keluarga.	1	2	3	4	5
2. Manajemen harus memperhatikan apakah pekerja-pekerjanya berpakaian pantas dan cukup pangannya.	1	2	3	4	5
3. Seorang manajer seharusnya membantu pegawai memecahkan masalah-masalah pribadi mereka.	1	2	3	4	5
4. Manajemen seharusnya memperhatikan bahwa anak-anak pegawainya cukup memadai pendidikannya	1	2	3	4	5
5. Manajemen seharusnya memperhatikan bahwa pelayanan kesehatan diberikan untuk semua pegawai.	1	2	3	4	5

6. Manajemen seharusnya memberikan bantuan hukum untuk pegawai-pegawainya yang mengalami masalah hukum.	1	2	3	4	5
7. Manajemen seharusnya memperhatikan pegawai-pegawainya sebagaimana mereka memperlakukan anak-anaknya sendiri.	1	2	3	4	5

BUDGETARY SLACK (SENJANGAN ANGGARAN) *Dunk, 1993*

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Anda terhadap senjangan anggaran. Pilihan jawaban berupa skala 1 sampai 5 yang menunjukkan “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”. Mohon Anda menyatakan pendapat atas pernyataan-pernyataan berikut ini dengan melingkari salah satu nomor.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1. Standar yang ditetapkan dalam anggaran menghasilkan produktivitas yang tinggi dalam unit yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5
2. Anggaran di bidang yang menjadi tanggung jawab saya dapat dicapai tanpa risiko.	1	2	3	4	5
3. Saya harus berhati-hati memonitor biaya dalam unit yang menjadi tanggung jawab saya karena batas-batas dalam anggaran.	1	2	3	4	5
4. Anggaran di bidang yang menjadi tanggung jawab saya tidak menuntut terlalu banyak dari saya.	1	2	3	4	5

5. Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi di bidang yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5
6. Target anggaran sulit untuk dicapai	1	2	3	4	5

Lampiran 1

HASIL SKOR RESPONDEN

Responden	x1						x2												x3							y					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
1	1	2	1	1	4	1	2	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	2	
2	1	4	3	1	1	1	4	4	2	2	1	2	1	1	5	2	1	1	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4
3	3	5	4	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	4	4	5	5	4	1	1	1	2	2	4	
4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	
5	3	3	1	2	2	1	4	2	4	4	2	1	2	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	1	3	1	1	5	1	5	
6	5	4	4	4	5	5	2	1	2	3	1	2	2	1	3	2	1	4	4	5	3	4	4	4	3	2	2	2	2	1	4
7	3	5	3	3	4	4	3	2	2	3	2	1	3	1	3	2	1	3	4	4	2	3	5	5	5	1	2	1	2	1	5
8	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	2	4	4	4	3	3	1	2	1	4	
9	3	4	3	3	3	3	4	2	2	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	
10	1	5	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	3	2	4	2	4	
11	2	5	4	3	4	4	1	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	5	4	2	4	5	5	5	2	3	5	4	1	5
12	3	5	4	3	5	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2
13	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	4
14	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	4	2	4	5	5	2	1	4	2	2	4	4
15	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
16	1	5	1	1	1	1	3	4	4	2	1	3	2	2	4	3	1	1	5	4	4	4	5	5	4	2	3	2	4	4	3
17	1	3	1	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	4	2	4	4	1
18	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4
19	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	2	2	1	1	1	2	1	2	4	4	4	4	5	5	4	1	4	1	2	2	4
20	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	1	1	2	1	1	5	5	4	4	5	4	4	3	2	2	4	2	4
21	4	3	3	1	3	3	3	4	4	2	2	4	3	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	2	5	1	2	2	2	2
22	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	2	4	3	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	4	2	4
23	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	1	1	1	1	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	1	1	5

Lanjutan Lampiran I

Responden	x1						x2												x3							y						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	
24	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	5	3	5	4	5	2	5	5	4	4	5	5	4	2	5	1	3	2	3	
25	5	5	5	3	3	3	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	5	4	5	4	3	2	4	2	4	2	4	
26	2	5	1	1	1	1	2	3	4	4	2	2	4	2	3	3	2	4	5	5	4	4	5	4	5	4	2	2	2	4	4	
27	1	3	1	1	2	1	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	2	2	2	4	4	4	
28	1	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	4	2	4	4	2
29	3	4	3	5	5	4	1	1	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	4	4	2	2	5	5	1	4	4	2	4	4	4	
30	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	
31	3	3	5	4	4	5	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	2	
32	3	5	3	1	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	
33	2	3	5	3	3	3	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3	2	3	
34	5	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	2	2	2	2	2	1	4	5	4	4	3	5	5	4	2	4	1	4	3	4	
35	5	3	3	4	3	3	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	1	4	4	4	
36	3	4	3	3	3	4	4	5	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	2	1	1	1	4	4	
37	3	5	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	5	4	4	2	2	2	2	2	4	
38	5	5	3	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	2	2	2	2	2	4	

Lampiran 2**Statistik Deskriptif**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Nilai Tengah	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi	6-30	9-29	18	19,03	5,18
Ketidakpastian Lingkungan	12-60	12-47	36	29,29	7,65
Budaya Paternalistik	7-35	19-34	21	27,55	3,71
Senjangan Anggaran	6-30	11-22	18	15,76	2,75

Lampiran 3

Uji Validitas dan Reliabilitas

PARTISIPASI

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	16,1053	18,2048	,6241	,8164
X1_2	15,1316	23,7930	,2977	,8797
X1_3	15,9737	18,5128	,7180	,7965
X1_4	16,2105	18,5491	,6417	,8116
X1_5	15,7895	18,6031	,7391	,7932
X1_6	15,9211	17,6963	,8010	,7788

Reliability Coefficients

N of Cases = 38,0

N of Items = 6

Alpha = ,8418

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	26,6842	49,9516	,5018	,8289
X2_2	26,3158	46,9246	,5791	,8228
X2_3	26,7632	52,8883	,2939	,8442
X2_4	26,2632	53,2262	,3457	,8489
X2_5	27,2368	48,5640	,7040	,8156
X2_6	26,9737	48,3506	,6476	,8182
X2_7	26,8158	46,3706	,6876	,8134
X2_8	27,3684	53,3741	,3967	,8361
X2_9	26,6842	49,2489	,4924	,8299
X2_10	26,9211	48,9936	,6562	,8186
X2_11	27,4211	48,0882	,6886	,8155
X2_12	26,7368	52,7937	,3712	,8471
Reliability Coefficients				
N of Cases =	38,0		N of Items = 12	
Alpha =	,8408			

BUDAYA PATERNALISTIK**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA A)****Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3_1	23,7105	9,1842	,5665	,6470
X3_2	23,3947	11,4886	,4329	,6902
X3_3	24,2368	9,4829	,4980	,6684
X3_4	23,7895	11,0896	,3673	,7005
X3_5	23,0000	12,5405	,3726	,7183
X3_6	23,3158	11,5733	,3190	,7102
X3_7	23,8684	8,7660	,5670	,6471

Reliability Coefficients

N of Cases = 38,0

N of Items = 7

Alpha = ,7186

SENJANGAN ANGGARAN**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA A)****Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4_1	13,5526	6,3620	,5460	,1903
X4_2	12,9474	5,4566	,7361	,1841
X4_3	13,8421	6,5149	,3688	,2383
X4_4	12,8947	4,5292	,4093	-,0891
X4_5	13,3421	5,9068	,5003	,2170
X4_6	12,2368	7,3748	,5613	,4145

Reliability Coefficients

N of Cases = 38,0

N of Items = 6

Alpha = ,8453

Lampiran 4

Uji Analisis Model Regres, Uji t, dan Uji Gejala Multikolinearitas

Coefficients^a

		Model					
		1					
		(Constant)	X1	X2	X3	X1X2	X1X3
Unstandardized Coefficients	B	2,904	,668	-,183	,744	1,200E-02	-4,10E-C2
	Std. Error	1,266	,253	-,082	,154	,000	,001
Standardized Coefficients	Beta		1,261	-,511	1,005	,727	-2,276
t		2,294	2,640	2,232	4,831	3,000	2,928
Sig.		,038	,039	,044	,022	,004	,022
Correlations	Zero-order		-,277	,280	,066	,021	-,246
	Partial		,152	-,095	,203	,133	-,211
	Part		,142	-,088	,191	,124	-,159
Collinearity Statistics	Tolerance		,610	,942	,626	,899	,768
	VIF		1,305	3,988	2,582	3,500	2,237

a. Dependent Variable: Y

Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,855	5	15,317	2,838	,037 ^a
	Residual	183,728	32	5,415		
	Total	260,583	37			

a. Predictors: (Constant), X1X3, X2, X3, X1X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Koefisien Determinasi Berganda, Koefisien Korelasi Berganda, dan Uji Gejala Otokorelasi

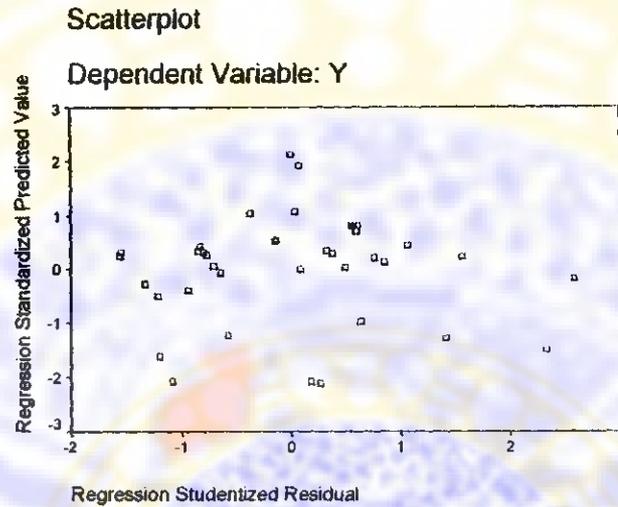
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,862 ^a	,749	,716	2,7231	2,200

a. Predictors: (Constant), X1X3, X2, X3, X1X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Uji Gejala Heterokedastisitas



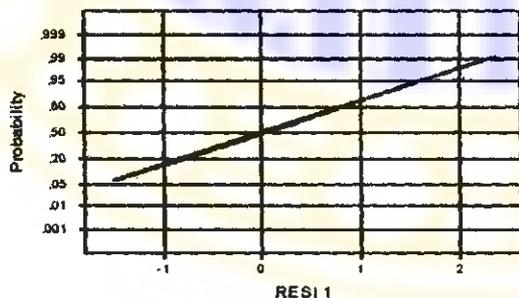
Uji Distribusi Normal

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Standardized Residual
N			38
Normal Parameters	a,b	Mean	-7,7E-10
		Std. Deviation	,9299811
Most Extreme Differences		Absolute	,095
		Positive	,095
		Negative	-,052
Kolmogorov-Smirnov Z			,586
Asymp. Sig. (2-tailed)			,883

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Normal Probability Plot



Average: 0,0020000
StdDev: 0,9299811
N: 38

Kolmogorov-Smirnov Normality Test
D+: 0,095 D-: 0,052 D: 0,095
Approximate P-Value = 0,883